

جامعة قاصدي مرباح ورقلة



المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية

دورية أكاديمية نصف سنوية محكمة
تصدر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة



تتعمد بنشر الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالعلوم
الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

العدد 01 / ديسمبر 2014 - ايداع القانوني رقم : 2014/5483 - ردمد : 2392/5302

مطبعة قاصدي مرباح ورقلة



Algerian Review Of Economic Development
ARED

Number 01 / Déc 2014

01



Kasdi Merbah University Of Ouargla

Algerian Review Of Economic Development ARED

Semi-annual peer - reviewed academic review

Issued by kasdi merbah university of ouargla



Concerned with publishing the researches and studies
in the fields of economic and commercial sciences
and management

Number 01 / Déc 2014 - legal deposit N ° 5483-2014 - ISSN : 2392/5302

Printed In Kasdi Merbah University Of Ouargla



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية

**Algerian Review of economic development
ARED**

دورية أكاديمية نصف سنوية محكمة

تصدر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة

Semi-annual peer-reviewed academic review
Issued by Kasdi Merbah University of ouargla

تتم بنشر الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالعلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

العدد 01 ديسمبر 2014

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية

مدير المجلة : أ. د/ أحمد بوطرفاية (مدير الجامعة)

مدير النشر: د/ عبد القادر خليفة

رئيس التحرير: د/ نوال بن عمارة

نائب رئيس التحرير: د/ عبد الحق بن تقات

أعضاء هيئة التحرير :

د. محمد زرقون	د. شريفة رفاع	د. أحمد رمزي صياغ	د. بولرباح غريب
د. أمينة مخلفي	د. الحاج عرابية	د. محمد لحسن علاوي	د. العربي عطية
د. رشيد مناصرية	د. بوعلام بوعمار	د. عبد الرزاق مولاي لخضر	د. سمير بلال

الهيئة العلمية :

- أ.د/ صالح صالحي ،جامعة سطيف1
أ.د/ ابراهيم بختي، جامعة ورقلة
أ.د / محمد عبد الحليم عمر، جامعة طيبة (السعودية)
أ.د/عبد المجيد قدي ، جامعة الجزائر3
أ.د / عمر الكتاني ، جامعة محمد الخامس اكدال (المغرب)
أ.د/ مداني بن بلغيث ، جامعة ورقلة
أ.د/ عمار عماري ، جامعة سطيف1
أ.د / ظاهر شاهر القشي ، جامعة جدارا (الأردن)
أ.د / مرجان محمد، الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية (ماليزيا)
أ.د / محمد سعد ، جامعة بريستول (المملكة المتحدة)
أ.د / عيسى بهدي ، جامعة ورقلة
أ.د /عبد الغني دادان، جامعة ورقلة
أ.د/ علي كساب ، جامعة الجزائر3
أ.د/ محمد شيخي ، جامعة ورقلة
أ.د/ محمد جموعي قرشي، جامعة ورقلة
أ.د/ التيجاني بالرقى ، جامعة سطيف1

- أ.د / محمد أوضبجي، جامعة القاضي عياض (المغرب)
- أ.د/ ناصر سليمان، جامعة ورقلة
- أ.د/ حمدي عبد العظيم ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (مصر)
- أ.د/ محمد حمزة بن قرينة ، جامعة ورقلة
- أ.د/ ناصر يوسف، الجامعة الإسلامية العالمية (ماليزيا)
- أ.د/ امير عزاوي، جامعة ورقلة
- أ.د/ هشام حوري ، جامعة نيس (فرنسا)
- أ.د. هواري سويبي ، جامعة ورقلة
- أ.د/ أحمد لعمي، جامعة ورقلة
- أ.د / مسعود بوضياف ، جامعة المنار (تونس)
- أ.د/ عبد الوهاب دادان ، جامعة ورقلة
- أ.د / أحمد بن عيشاوي ، جامعة ورقلة
- أ.د/ سعيد بوهراوة ، الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية (ماليزيا)
- أ.د / طارق حماد عبد العال ، جامعة عين شمس (مصر)
- أ.د/ الطيب داودي ، جامعة بسكرة
- أ.د/ محمد قويدري، جامعة الأغواط
- أ.د / خليل محمود الرفاعي ، جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن)
- أ.د/ مسعود صديقي ، جامعة ورقلة
- أ.د/ الياس بن ساسي جامعة ورقلة
- أ.د/ ألهم يحيوي ، جامعة باتنة
- أ.د / مليكة زغيب ، جامعة قسنطينة
- أ.د/ عبد المنعم محمد الطيب، أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية (السودان)
- أ.د / بشير مازوز (كندا)
- أ.د محمد التهامي طواهر جامعة الجزائر 3

معلومات الاتصال بالمجلة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر -

مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي

موقع الانترنت : <http://revues.univ-ouargla.dz/index.php/acceill/algerian-review-of-economic-development>

البريد الإلكتروني : revue.lepem@gmail.com

التعريف بالمجلة

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة أسست عام 2014، تصدرها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتنسيق مع مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر. تُرسم سياسة النشر في المجلة بالتنسيق بين الهيئة العلمية للمجلة و المجلس العلمي للكلية و مجلس مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي وهيئة تحرير المجلة ، ويرتكز الخط التحريري للمجلة على دراسة أهمية الإصلاح المؤسسي واقتراح سياسات لتعزيز المؤسسات و مبادئ الحوكمة وآلياتها وتطوير أطر تنظيمية تدعم فرص الاستثمار، وتأهيل الاقتصاديات النامية لمواجهة تحديات وانعكاسات العولمة الاقتصادية. تُعنى المجلة بنشر الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية المتمسكة بالأمانة العلمية والإضافة النقدية في حقول الاقتصاد والتجارة والتسيير، كما تهتم بنشر المراجعات والآراء للإصدارات العربية والأجنبية الحديثة والتعريف بها وتقارير المؤتمرات والنشاطات العلمية في مجالات التخصص. وهي منبر مفتوح لكل الباحثين الجادين في تخصصات الاقتصاد والتسيير والتجارة باللغة العربية والإنجليزية والفرنسية.

Indexing & Archiving

Algerian Review of economic development is indexed in following international databases:



<http://pakacademicsearch.com/publishers>

<http://generalimpactfactor.com/searchresults.php>



http://indianscience.in/pubs/journalDetails.php?journal_id=709



<http://theopendirectory.org/index.php/246-algerian-review-of-economic-development-ared>

<http://www.daij.org/journal-detail.php?jid=133>



<http://www.researchbib.com/?action=editLogin&url=%2F%3Faction%3DviewJournalDetails%26issn%3D21701121%26uid%3Dr4eca5>



<https://pbn.nauka.gov.pl/journals/49607>



<http://www.publishersglobal.com/directory/publisher-profile/21987/>



<http://www.uifactor.org/JournalDetails.aspx?jid=3649>



<http://www.journalqer.com/index.php?numBegin=11&num=11&begin=90&af=naj>



<http://www.drji.org/Search.aspx?q=REVUE%20DES%20SCIENCES%20SOCIALES%20ET%20HUMAINE&id=0>

<http://www.journalindex.net/?qi=Revue+des+Sciences+ Sociales+et+Humaines>



<http://eiop.or.at/cgi-bin/eurolink.pl?keywords=Algerian+Review+of+Economic+Development+%28ARED%29&cmd=Quick+Search>



<http://miar.ub.edu/ISSN/5302-2392>



<http://www.iseek.com/iseek/search.html?l=en&query=Algerian+Review+of+Economic+Development+%28ARED%29&sbl=2&bk=&spc=&as=UR0vWpEqOuOAJqjhb82xBfdO7UBFyO1Q>



<http://www.bing.com/search?q=Revue+des+Sciences+ Sociales+et+Humaines&qsn=&form=QBLH&filt=all&pq=revue+des+sciences+social es+et+humaines&sc=0-0&sp=-1&sk=>



<http://www.jourinfo.com/Journals/ARED.html>



<http://oaji.net/journal-detail.html?number=1606>



[http://www.entireweb.com/#q=Algerian+Review+of+Economic+Development+\(ARED\)&of=0&md=web&ts=1421824241256](http://www.entireweb.com/#q=Algerian+Review+of+Economic+Development+(ARED)&of=0&md=web&ts=1421824241256)



http://gaudeamusacademia.com/groups/6554195:Group:62932?xg_source=msg_appr_group



<http://www.israjif.org/single.php?did=2392-5302>



<http://www.efita.org/Agriculture/Agribusiness/Algerian-Review-of-Economic-Development-ARED-details-31050.html>



<http://revues.univ-ouargla.dz/images/banners/ASTimages/besniesimages/index/Ca.PNG>

قواعد النشر في المجلة

- 1 - ترسل الأبحاث والمقالات في شكل ملف مرفق عبر البريد الإلكتروني للمجلة المدون أدناه، ويشترط أن يكون البحث مكتوبًا ببرنامج Microsoft Word بنسق RTF (نوع الخط بالعربية : Simplified Arabic حجم ، مقاسه : 12، أما اللغة الأجنبية فنوع الخط : Times New Roman، مقاسه : 12)؛ وإذ يُفترض أن يكون حجم البحث المقدم للمجلة في حدود 20 صفحة بما فيها المصادر والهوامش و الجداول والرسوم التوضيحية، و ترقيم صفحاته وعناوينه الفرعية ينبغي أن تكون متسلسلة وواضحة أيضًا.
- 2 - بالنسبة إلى هوامش الصفحة من الأعلى والأسفل 2.54 سم، ومن اليمين 2.6 سم، ومن اليسار 1.5 سم؛ بينما المسافة بين الأسطر 0.88 سم. ضرورة التقيد بالنموذج المتبع في الأبحاث المنشورة في المجلة: .
- 3 - توضع قائمة الهوامش والإحالات والمراجع والمصادر في آخر البحث، وتُرقم بالتسلسل كما جاءت في متن البحث.
- 4 - مادة النشر تكون موثقة على النحو الآتي:
 - بالنسبة إلى الكتب: اسم المؤلف، عنوان الكتاب، دار النشر (الناشر)، مكان النشر، الطبعة، سنة النشر، رقم الصفحة.
 - بالنسبة إلى المجلة : اسم المؤلف، "عنوان المقال"، اسم المجلة (مكان النشر)، العدد، المجلد، سنة النشر، رقم الصفحة.
 - بالنسبة للمواقع الإلكترونية : اسم المؤلف، عنوان المقال، تاريخ التصفح، عنوان الموقع الإلكتروني كامل.
- 5 - يرفق مع كل مقال ملخصين أحدهما بلغة المقال و الآخر باللغة الإنجليزية بحيث لا يزيد عن 10 أسطر ، و كلمات دالة لا تقل عن خمس ترتب حسب ورودها في المقال .
- 6 - تخضع جميع البحوث للتحكيم ويتم إعلام الباحث بقرار الهيئة العلمية.
- 7 - يحق لهيئة تحرير المجلة إجراء بعض التعديلات الشكلية التي تراها ضرورية على المادة المقدمة للنشر دون المساس بمضمونها.
- 8 - المجلة غير ملزمة بإعلام صاحب البحث عن أية مخالفة لقواعد النشر، ولا ترد الأبحاث لأصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- 9 - تُعبر مضامين المقالات في المجلة عن آراء أصحابها، ولا تمثل بالضرورة رأي المجلة.
- 10 - ترسل المقالات وتوجه المراسلات إلى البريد الإلكتروني: revue.lepem@gmail.com

الفهرس

آليات تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية

1 عبد المنعم محمد الطيب

أثر استثمار الشركات المتعددة الجنسيات على التنمية المحلية في الجنوب الشرقي الجزائري خلال الفترة

13 (2012-2006) شريفة جعدي & محمد الخطيب نمر & محمد بركة

دور نظم المعلومات التسويقية في إنتاج المعرفة بمؤسسات النقل الجماعي

25 سامية لحوّل & صليحة مفاوسي & زكرياء عقاري

نحو حوكمة جديدة للمؤسسات البترولية، الطاقات المتجددة في قلب التغيير

41 أمال رحمان & أنفال نسيب

مساهمة التدقيق في رفع جودة المعلومة المالية في ظل حوكمة الشركات - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات

53 الاقتصادية الجزائرية فاطمة الزهراء رقايقية

تنمية سلوك الاستهلاك المسؤول لدى المستهلك الجزائري في ظل غزو المنتجات الصينية للسوق الجزائرية

65 زكية مقري & آسية شنه

معوقات تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية - دراسة حالة ولاية بسكرة

83 عمار بن عيشي

دراسة علاقة السياسة الجبائية بالهيكل التمويلي للمؤسسة - حالة مؤسسة سيجيكو "SJICO" بسكيدة

(2009-2006)

97 مليكة زغيب & نظيرة قلادي

أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية

111 شوقي عشور بورقبة & عبد الحليم عمار غربي

أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية

121 محمد زرقون & الحاج عرابة

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية

133 ليلي بوحديد

الوقف الإسلامي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة - عرض للتجربة الجزائرية

151 صالح صالحي & نوال بن عمارة

أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي - دراسة حالة

165 الهام يحيوي & بركة مشنان

Gouvernance et développement humain : Éclairage des concepts Et Etude comparative entre trois pays de l'Union du Maghreb Arabe(Algérie- Maroc - Tunisie)

Radia Bouchaour& Ahmed Touil 1

Gestion intégrée des ressources pastorales dans la région de Naâma (Algérie)

Benaradj Abdelkrim & Boucherit Hafidha..... 19

La stratégie du développement rural en Algérie dans un cadre de renouveau et approche Participative

Baghdad CHAIB & Naima BAROUDI..... 31

Knowledge Management And Higher Education

Imân BENZIANE& Messaoud ZEMOURI..... 47

آليات تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية

Applying Corporate Governance Tools in Sudanese Banks

عبد المنعم محمد الطيب

أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية

جمهورية السودان

abuamona65@yahoo.com

ملخص : يأتي هذا البحث بعنوان آليات الضبط المؤسسي في المصارف السودانية، حيث يشير إلى الأدبيات التي اهتمت بها لجنة بازل للرقابة المصرفية بالإضافة للمخاطر التي تواجه القطاع المصرفي السوداني كمخاطر التمويل والسوق والسيولة والتشغيل مع بيان جهود بنك السودان المركزي في مجال الضبط المؤسسي لا سيما دور الإدارة العامة للتفتيش بالبنك المركزي في تقويم أداء القطاع المصرفي السوداني.

الكلمات المفتاحية : الضبط المؤسسي ، المخاطر، لجنة بازل ، لجان المراجعة ، بنك السودان المركزي.

Abstract: This research presents rules and regulations of Sudanese banks, it refers to the literature that basils committee principles and concept, for bank monitor. In addition to the risks that faced the Sudanese banking sector (finance risk, market risk, liquidity risk, and operation risk). Also this research reflect the efforts of control bank of Sudan in the corporate convince field specially the role of inspection geranial department towards the evaluation of the Sudanese banking sector performance.

Keywords: Corporate Governance, Risks, Basel Committee, Audit Committees, Central Bank of Sudan.

تمهيد :

يعرف الضبط المؤسسي بأنه مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة ، مجلس إدارتها ، مساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة ، كما أنه يبين التركيبة التي توضح أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراجعة تحقيقها .

كذلك يعرف بأنه : التحكم في إدارة المؤسسة بما يؤدي إلى تقليل مخاطر الاختلاس وتحسين إدارة المؤسسة وقيادتها وخلق مسئولية اجتماعية ، على أن يوفر الضبط المؤسسي الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء .

تحاول هذه الدراسة تناول آليات تطوير الضبط المؤسسي في المصارف السودانية من خلال التعرف على أدبيات الضبط المؤسسي وبيان المخاطر التي تواجه القطاع المصرفي السوداني ، ومدى الجهود المبذولة في مجال الضبط ومدى التحقق من الجهاز المصرفي في الالتزام بالضوابط م خلال تقارير التفتيش التي تقوم بها الجهات المختصة بالبنك المركزي.

المحور الأول: أدبيات الضبط المؤسسي

اهتمت لجنة بازل للرقابة المصرفية بالضبط المؤسسي ، حيث تم إصدار ورقة عن تعزيز الضبط المؤسسي للمؤسسات المصرفية في يوليو 2005م. وذلك كمراجعة للوثيقة التي تم نشرها في العام 1999م . وقد جاءت ابرز محاور الورقة في الآتي :

أولاً : تعريف الضبط المؤسسي :

هنالك أربعة أشكال للرقابة يجب ان يتضمنها الهيكل التنظيمي لاي بنك هي :

- 1- رقابة مجلس الإدارة أو المجلس الرقابي .
- 2- رقابة الأفراد الذين لا يشاركون في إدارة الأعمال اليومية المختلفة .
- 3- الرقابة المباشرة للأعمال المختلفة .
- 4- إدارة المخاطر ووظائف التدقيق والالتزام .

ثانياً : دور مجلس الإدارة في إرساء الأهداف الإستراتيجية ومجموعة من القيم المشتركة لتطبيقها عبر المؤسسات المصرفية

- 1- على مجلس الإدارة القيام بإرساء الأهداف الإستراتيجية والمعايير الأخلاقية التي سوف تقوم بتوجيه الأنشطة المستمرة للبنك ، واضعاً في الاعتبار مصالح المساهمين .
- 2- ينبغي تشجيع الموظفين على التعبير بحرية عن الممارسات غير الشرعية وغير الأخلاقية التي تحدث وذلك لمجلس الإدارة والإدارة العليا بشكل مباشر أو غير مباشر وفي سرية تامة بعيداً عن الإدارة الداخلية ، وعلى المجلس والدارة العليا العمل على حماية الموظفين الذين ينقلون أخبار الممارسات غير الشرعية دون عواقب .
- 3- على مجلس الإدارة أن يتأكد من أن الإدارة العليا تعمل على تطبيق السياسات من اجل تحديد وتجنب وإدارة الصراعات التي قد تنشأ عندما يكون البنك جزءاً من هيكل جماعي (مجموعة مصرفية أو مجموعة شركات) فقد تؤدي إلى تضارب في المصالح .
- 4- يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن الإدارة العليا تعمل على تطبيق مجموعة من السياسات الإستراتيجية والإجراءات التي تم تصميمها من اجل تعزيز السلوك المهني ، كما ينبغي على المجلس أن يضمن أن تعمل الإدارة العليا على تطبيق السياسات التي تمنع أو تحد من الأنشطة والعلاقات التي تقلل من كفاءة الضبط المؤسسي مثل :
أ-تضارب المصالح .

ب- إقراض المسؤولين أو الموظفين أو المديرين .

ج - توفير معاملة متميزة للإطراف المتعلقة بالبنك وباقي الجهات التي يفضل التعامل معها (التمويل بشروط ميسرة ، التنازل عن العمولات ...)

5- ينبغي أن يكون مجلس الإدارة على دراية بكل نوع من أنواع الأنشطة المالية المادية التي يعتزم البنك القيام بها . وفي حالة عدم معرفة بعضهم يجب القيام بتصميم برامج تدريبية لهم .

6- وضع خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة داخل المصرف : حيث تحدد مجالس الإدارات الفعالة المسؤوليات والمهام الرئيسية الخاصة بها والخاصة بالإدارة العليا .

- على مجلس الإدارة مراقبة الخطط الإدارية وتنفيذ سياساته .

- على الإدارة العليا توزيع المهام والمسؤوليات على فريق العمل وإرساء هيكل الإدارة الذي يعزز من المسؤولية وتظل ملتزمة بمراقبة تنفيذ هذه المسؤوليات وبمسؤوليتها تجاه المجلس فيما يتعلق بأداء المصرف .

وضع خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة داخل المصرف :

في حالة المجموعات يجب على مجلس الإدارة للمجموعة عند إعفائه من مسؤوليات الضبط المؤسسي أن تكون له دراية بالمخاطر والقضايا المادية التي قد تؤثر على المجموعة وان يقوم بمراقبة ملائمة على أنشطة فروع المجموعة .

ينبغي أن يضع مجلس إدارة المجموعة سياسة خاصة بالصفقات والعلاقات الخاصة بالشركات المرتبطة ببعضها البعض على أن تضمن هذه السياسة أن الصفقات التي يتم إبرامها مع أطراف أخرى وخاصة مع المساهمين ، أو المسؤولين التنفيذيين ، أو أعضاء المجلس لم تتم بشروط تتناقض مع مصالح المصرف ومساهمييه .

يعد مجلس الإدارة مسؤولاً عن العمليات والسلامة المالية للمصرف .

متطلبات في أعضاء مجلس الإدارة :

- يعطي مجلس الإدارة وأعضائه قوة إضافية لضبط البنك عندما :
- يفهمون دورهم الرقابي ودور الولاء والاهتمام بالبنك والمساهمين.
- يتجنبون تضارب المصالح أو بزوغ الصراعات في أنشطتهم مع الجهات الأخرى والتزاماتهم معها.
- يكونوا قادرين على تكريس الوقت الكافي والطاقة الكافية للقيام بمسؤولياتهم.
- اختيار الموظفين التنفيذيين الرئيسيين ومراقبتهم وتبديلهم مع ضمان أن البنك لديه خطة للتعيين ، والتأكد من أي فرد سيتم تعيينه كقو وملائم لإدارة شؤون البنك .
- يواظبون على مقابلة الإدارة العليا وإدارة المراجعة الداخلية من أجل إرساء السياسات والموافقة عليها ، وإرساء خطوط التعاون ومراقبة التقدم نحو أهداف المؤسسة .
- يعززون من أمان البنك وسلامته ، ويضمنون حفاظ البنك على علاقة فعالة مع المراقبين .
- يقومون بتقديم النصائح الموضوعية والتوصيات الفعالة .
- لا يشاركون في إدارة البنك اليومية .

سياسات صرف المكافآت :

قد يؤدي الفشل في توصيل المكافآت المحفزة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا على المدى الطويل إلى أعمال مضادة لمصالح البنك ومساهمييه وعليه :

يجب على مجلس الدارة وبناءً على موافقة مسبقة من المساهمين أن يوافق على صرف المكافآت لأعضائه والإدارة العليا و الموظفين، مع ضمان ملائمة المكافآت لتقافة البنك وأهدافه واستراتيجياته على المدى الطويل .

قد يكون من الملائم أن يتم تطبيق سياسات إعطاء المكافآت عن طريق لجنة من لجان مجلس الإدارة تتكون من مجموعة من المديرين المستقلين من أجل تخفيف إمكانية تضارب المصالح كما تضمن حقوق المساهمين والأطراف الأخرى .

من أجل تجنب صرف الحوافز بطريقة مفرطة يمكن وضع معيار الراتب ضمن نطاق السياسة العامة للأعمال .

ضمان جودة إشراف الإدارة العليا :

تتكون الإدارة العليا من مجموعة من الأفراد مسؤولين عن الإدارة اليومية للبنك وتشمل على سبيل المثال المدير المالي ورؤساء القطاعات وينبغي أن تتوفر لهم المهارات الضرورية لإدارة الأعمال والقدرة على مراقبة الأفراد . تقوم الإدارة العليا بمراقبة مديري خطوط الأعمال في أعمال والنشطة معينة تتلاءم مع السياسات والإجراءات التي وضعها أعضاء مجلس الإدارة .

على الإدارة العليا وضع نظام فعال للمراقبة الداخلية تحت إشراف مجلس الإدارة .

على الإدارة العليا تجنب الأتي :

- التدخل بشكل مبالغ فيه في صنع قرارات خاصة بخطط العمل .
- ممارسة الإدارة دون توفر الخبرة والمعرفة اللازمة التي تخولهم لذلك .

لجان مجلس الإدارة :

تلجأ مجالس إدارات البنوك إلى تشكيل لجان متخصصة لمساعدتها في مهامها وبرز تلك اللجان :

لجنة المراجعة : وهي مسؤولة عن مراقبة المراجعين الداخليين والخارجيين للبنك وتوافق على تعيينهم أو الاستغناء عنهم ، كما تفحص نظام المراجعة وتوافق عليه وتعمل على ضمان أن الإدارة تتخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لعلاج نقاط الضعف ولتحقيق الاستقلالية يفضل أن تتكون هذه اللجنة من مجموعة من الأعضاء غير التنفيذيين . على أن يكون لرئيسها خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة .

لجنة إدارة المخاطر : تعمل على مراقبة أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة مخاطر التمويل، السوق ، السيولة ، التشغيل والمخاطر القانونية بالإضافة إلى إدارة مخاطر البنك الأخرى .

لجنة التعويضات : تعمل على مراقبة إعطاء المكافآت للإدارة العليا وباقي الموظفين الرئيسيين وضمان أن تكون المكافآت متنسقة مع ثقافة البنك وأهدافه وإستراتيجيته وبيئته.

لجنة التعيينات : تقدم تقييماً لفاعلية مجلس الإدارة وتقوم بعملية تحديد وإحلال أعضاء مجلس الإدارة .

المحور الثاني : المخاطر إلى تواجه القطاع المصرفي السوداني

تكتنف العمل المصرفي مخاطر عدة، وتشمل مخاطر التمويل والسوق والسيولة والتشغيل، ونظراً لأن معدل العائد على المساهمة يعتمد على إجمالي حجم الأصول المتراكمة، تميل البنوك عادة إلى خلط جزء صغير من مساهمتها (رأس مالها) بأكبر مقدار ممكن من أموال المودعين، فإذا كانت الأصول أكبر من مساهمة رأس المال، تكفي خسارة بسيطة في الأصول للقضاء على رأس مال البنك كله وتسبب له الانهيار. علاوة على ذلك، ونتيجة لتأثير العدوى، فإن انهيار بنك صغير يحتمل أن يصبح مصدر عدم استقرار عام خطير في نظام المدفوعات. لذلك يتعين على البنوك أن تتوخي جانب الحذر الشديد في تعرضها لمثل هذه المخاطرة ووضع نظم لتحديد والتحكم بها وإدارتها.

من هنا يصبح وضع ثقافة واليات لإدارة المخاطر في البنوك جزء لا يتجزأ من مسؤولية المراقبين والمشرفين، لذلك لا بد لمراقبي المصارف السودانية أن يصبحوا على بيئة تامة بطبيعة المخاطر وإنشاء إدارة كفاءة للمخاطر في مؤسساتهم.

مخاطر العمل المصرفي: تتمثل مخاطر العمل المصرفي في السودان في مجموعة من المخاطر يمكن تفصيلها فيما يلي:

أولاً: مخاطر التمويل (الائتمان)

مصدر هذه المخاطر هو التقلب في صافي التدفق النقدي للبنك بسبب هبوط غير متوقع في مجمل التدفقات النقدية نتيجة تخلف طرف عن الدفع. ومن الممكن أن يؤدي هذا إلى أزمة سيولة وتأثير عكسي على نوعية أصول البنك. وما يحدد مستوى مخاطر التمويل (الائتمان) لأحد البنوك عموماً هو موقف الأطراف الأخرى (المستفيدة من التمويل) وطبيعة النظام القانوني ونوعية الضمان واستحقاق الائتمان وحجم دفاتر الأعمال المصرفية ونظم الرقابة الداخلية، لذلك ينبغي أن تكون السلطات الرقابية على معرفة بالعوامل الرئيسية التي تؤثر على الطبيعة العامة لمخاطر التمويل (الائتمان) التي تتعرض لها المصارف السودانية:-

- 1) المخاطر المرتبطة بصيغ المشاركة في الربح والخسارة والصيغ القائمة على البيع، حيث يلاحظ ذلك في عدم وجود سجلات محاسبية منتظمة لديها مقارنة بما هو قائم في الدول المتقدمة لاسيما المصارف التقليدية (الربوية).
 - 2) عدم إمكانية جدولة الديون على أساس التفاوض مرة أخرى بشأن معدل هامش ربح أعلى، مما يعرض المصارف السودانية لمخاطر تمويل إضافية، ويمكن حل هذه الإشكالية بتزويدها بضمان قابل للتسويق يتيح لها التحكم في تعرضها للمخاطر.
 - 3) لا تستطيع المصارف السودانية استخدام المشتقات المالية لإدارة الائتمان والتي يفترض أنها أدوات فعالة لتخفيف مخاطر الائتمان. ويثير عدم وجود هذه الأدوات القائمة على الفائدة لإدارة المخاطر، وأهمية الرقابة الداخلية في المصارف السودانية.
- وبالإضافة إلى هذه النقاط العامة التي ينبغي الوقوف عندها عند تقييم مخاطر التمويل لدى المصارف السودانية، هناك عدد من المخاطر متعلقة بالمستفيدين من تمويل تلك المصارف والمتصلة باستعمال صيغ التمويل والتي تحتاج إلى عناية من المشرف على المصرف.
- 1- إلزامية عقد المراجعة :

عقد بيع المراجعة للأمر بالشراء هو عقد غير ملزم بالنسبة للأمر بالشراء، فقد يتم الاتفاق بين البنك والعميل على شراء سلعة أو بضاعة معينة، وبعد أن يقوم البنك بعملية الشراء وتملك السلعة ويقوم بعرضها على الأمر بالشراء وقد يرفض الأخير السلعة أو البضاعة مما يشكل خطراً على البنك.

2- ثمة عدد من المخاطر من طرف الزبون في عقد السلم أيضاً ابتداء من عدم تسليم السلعة المشتراة في حينه أو عدم تسليمها من أصلها، أو عدم تسليم ما اتفق عليه كماً وكيفاً. ثم أن المخاطر في بيع السلم لا تقوم فقط على عوامل خاضعة لسيطرة المورد، بل على عوامل خارجة عن إرادته، كالكوارث الطبيعية وأسباب مناخية وغيرها بالنسبة لفشل المحصول، لذلك نجد أن مخاطر الائتمان في تمويل السلم كبيرة جداً. ويمكن أن يلاحظ ذلك لاسيما وأن المصارف السودانية دخلت في تجارب عديدة لتمويل القطاع الزراعي بصيغة السلم مما عرضها لكثير من الخسائر.

3- عند الدخول في عقد استصناع يقوم المصرف بدور من يقوم بالبناء والمقاول والصانع والمورد، ولما كان البنك غير متخصص في هذه المجالات كلها، فهو يعتمد على مقاولين من الباطن، وهذا يعرض البنك إلى مخاطر من ناحيتين إحداهما مخاطر التخلف عن السداد من عميل البنك، على غرار ما يحدث في المراجعة ويشبه مخاطر الائتمان التي تواجهها البنوك التقليدية، إضافة لذلك، هناك خطر عجز المقاول من الباطن في القضاء بالتزاماته وفي الوقت المحدد.

ثانياً: مخاطر السوق:

تشتمل مخاطر السوق مخاطر هوامش الأرباح وسعر الصرف و أسعار السلع وكذلك أسعار الأسهم. والشاهد في الأمر أن هناك استقراراً في سعر الصرف، أما أسعار السلع فيشوبها التقلب وقد يكون ذلك ناتجاً من حصول بعض المقيمين لسلع ذات دفع مؤجل أو بأسعار تفضيلية، أما أسعار الأسهم فإن الواقع يشير إلى أن تبادل الأسهم في السوق

الثانوية يتم بأسعار اقل من أسعار الأسهم عند بداية الاكتتاب وبالتالي فإنها تمثل خطراً والأمر يذهب إلى ابعد من ذلك ان بعض المؤسسات يكون سعر السهم سالباً نتيجة للإشكاليات المالية والمصرفية التي تواجهها تلك المؤسسات.

ثالثاً: مخاطر السيولة:

تحدث هذه المخاطر عند وقوع انخفاض غير متوقع في صافي التدفق النقدي للبنك وعدم مقدرة البنك على تعبئة موارد بتكلفة معقولة سواء ببيع أصوله أو بالاقتراض من خلال إصدار أدوات مالية جديدة، الأمر الذي يجعل البنك عاجزاً عن الوفاء بالتزاماته عند استحقاقها أو تمويل فرص جديدة لإعمال مربحة. لذلك فإن الإدارة السليمة للسيولة ذات أهمية للبنك إذا أرادت أن تتجنب الانزلاق إلى مشكلات سيولة خطيرة. وهناك عدة أسباب قد تؤدي إلى مخاطر سيولة في المستقبل:

- 1- تعتمد معظم المصارف السودانية على الحسابات الجارية بدرجة كبيرة، وهذه قابلة للسحب عند الطلب.
- 2- عدم قدرة المصارف السودانية على تعبئة الموارد المالية من الأسواق في زمن قصير.
- 3- هناك قيود شرعية على بيع الديون والتي تمثل جزءاً كبيراً من أصول بعض المصارف السودانية.

رابعاً: مخاطر التشغيل:

تنبثق مخاطر التشغيل عن انهيار الرقابة الداخلية، ومن الممكن أن يؤدي نظام إدارة الشركة إلى نقص في صافي دخل البنك أو تدفقه النقدي مقارنة بما هو متوقع أو مستهدف، وبذلك يخلق مشكلات للإدارة.

المحور الثالث : جهود بنك السودان المركزي في مجال الضبط المؤسسي

صدرت العديد من المنشورات التي تنظم وتدعم الضبط المؤسسي حيث صدرت منشورات لضبط تعيين الموظفين وانتقالاتهم واستقالاتهم وتعتبر ابرز المنشورات والتعاميم مايلي :

- منشور 2005/9 م : تطوير وتفعيل الضبط المؤسسي بالمصارف والمؤسسات المالية.

- منشور 2006/3 : موجّهات تفعيل نظم الرقابة الداخلية بالمصارف.

- منشور 2007/11 : المراقب الميداني .

- منشور 2007/12 : مسئول الالتزام .

- منشور 2007/22 : تفعيل دور مجالس إدارات المصارف .

- منشور 2007/23 : تفعيل دور الخبراء بمجالس الإدارات .

- منشور 2008/10 : ترشيح الخبراء لمجلس الإدارة .

- تعميم بتاريخ 2005/11/30 م : تعيين الإدارة التنفيذية بالمصارف .

- تعميم بتاريخ 2006/7/17 م : انتقال العاملين بالجهاز المصرفي .

- تعميم بتاريخ 2008/3/6 : مهام أعضاء مجالس الإدارات بالمصارف .

الا انه تم توحيدها في المنشور 2009/18 بتاريخ 2009/8/2 م (تطوير وتفعيل الضبط المؤسسي بالمصارف والمؤسسات المالية) ارتكز بصورة أساسية على الورقة الصادرة عن لجنة بازل الخاصة بتعزيز الضبط المؤسسي للمؤسسات المصرفية في يوليو 2005م. وجاء المنشور في عشر محاور :

أولاً : تعريف الضبط المؤسسي وأهدافه ومقوماته

وتتمثل أبرز المقومات في :

- وضع القيم والمبادئ والمعايير لضبط العمل والأداء.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات والتنسيق بين المجلس والإدارة التنفيذية والمراجعين.
- تقوية وتعزيز الرقابة والتحكم ونظام فعال للرقابة الداخلية.
- وضع نظام للحوافز المالية والإدارية .

ثانياً : الهيكل الإداري والتنظيمي للمصرف :

- يتكون الهيكل التنظيمي لاي مصرف من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا (المدير العام ونائبه) وبقية الوظائف الواردة بالهيكل المجاز من بنك السودان المركزي .
- لا يسمح باستحداث أى وظائف قيادية ، استشارية أو تنفيذية أخرى خارج الهيكل التنظيمي الا بموافقة بنك السودان المركزي .

1. مجلس الإدارة :

- الترشيح لعضوية مجلس الإدارة .
- ترشيح الخبراء بمجلس الإدارة
- دور ومسؤوليات مجلس الإدارة
- التخطيط ورسم السياسات
- تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات.
- اجتماعات مجلس الإدارة .
- دور مجلس الإدارة .

ثالثاً : تفعيل دور مجالس ادارات المصارف :

- تقديم تقرير ربع سنوي من الادارة التنفيذية للمجلس بصورة لبنك السودان المركزي ويشمل :
- موقف التمويل .
- موقف التمويل المتعثر وكفاية المخصصات .
- موقف الودائع .
- موقف الارباح والتكلفة الادارية .
- موقف السيولة .
- نسب التركيز .
- تمويل الجهات ذات الصلة .
- المخاطر .
- موقف تنفيذ الخطط : حيث يقدم مجلس إدارة المصرف تقريراً سنوياً لبنك السودان المركزي في النصف الأول من يناير عن أعمال لجان المجلس في العام المنصرم.
- تقديم تقرير ربع سنوي لبنك السودان المركزي عن القرارات والتدابير التي يتخذها حيال تقارير ادارات المراجعة الداخلية والتفتيش ومسؤول الالتزام بالمصرف .

قيام بنك السودان المركزي بمد مجالس الإدارات بالتقارير التالية:

- تقارير التفتيش التقويمي السنوية الخاصة بمصارفهم .
- التقرير ربع السنوي لمؤشرات CAEL .
- تقرير ربع سنوي عن المخالفات التي يرصدها المراقب الميداني

رابعاً : تمويل أعضاء مجالس الإدارات وكبار المساهمين :

- يجب ألا يتجاوز حجم التمويل الكلي الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة وكبار المساهمين مجتمعين في أي وقت من الأوقات إجمالي رأس مال واحتياطيات المصرف أو 10% من محفظة التمويل أيهما اقل .
- قيام المصارف بالنظر في طلبات أعضاء مجالس الإدارات وكبار المساهمين وفقاً لمنشورات بنك السودان المركزي ويتم النظر في طلباتهم بواسطة لجنة التمويل التابعة للمجلس
- تقديم تقرير شهري لبنك السودان المركزي بالطلبات المصدقة بواسطة لجنة التمويل التابعة للمجلس .
- تطبيق كل ضوابط منح التمويل المصرفي المقدم للعملاء على رئيس وأعضاء مجالس الإدارات دون استثناء .
- حسب بنود المنشور 2007/24 يجب ألا يزيد التمويل الممنوح لرئيس أو عضو مجلس الإدارة الواحد عن 30% من رأس المال والاحتياطيات (15% تمويل مباشر و 15% تمويل غير مباشر) على ألا يتجاوز التمويل الممنوح للأعضاء مجتمعين 100% من رأس المال والاحتياطيات أو 10% من محفظة التمويل أيهما اقل.
- يجوز في حالة عدم وجود تمويل مباشر للعضو استغلال النسبة كاملة في التمويل غير المباشر.
- العمليات التمويلية القائمة التي تتجاوز نسبة التركيز المسموح به وفقاً لهذا المنشور يتم التدرج في النزول بها إلى حدود النسبة المسموح بها في أو قبل 31 ديسمبر 2009م.

خامساً : ضوابط إضافية لمنح التمويل :

- ألا تتعدى نسبة التمويل الممنوح للأعضاء والشركات التابعة لهم عن 30% من حقوق الملكية بنهاية ديسمبر 2009م.
- ألا تتعدى نسبة التمويل الممنوح للأعضاء والشركات التابعة لهم عن 20% من حقوق الملكية بنهاية ديسمبر 2010.
- ألا تتعدى نسبة التمويل الممنوح للأعضاء والشركات التابعة لهم عن 10% من حقوق الملكية بنهاية ديسمبر 2011.
- لا يجوز منح تمويل مباشر أو غير مباشر لأعضاء مجالس الإدارات ومجموعتها الائتمانية من مصارفهم بدءاً من أول العام 2012 على أن ينظر في طلبات تمويلهم من مصارف أخرى وفقاً للضوابط والأسس التي تنظم منح التمويل وفي حدود التركيز السارية .
- حرمان أي عضو مجلس إدارة يفشل في سداد التزاماته عند استحقاقها من حوfter وامتيازات أعضاء المجلس .
- يجوز عزل أي عضو يفشل في سداد التزاماته أو التزامات مجموعته الائتمانية المستحقة عند تصنيفها تمويلاً متعثراً .
- تقدم المصارف رواجع شهرية لبنك السودان المركزي في اليوم الخامس عشر من الشهر التالي (كحد أقصى) تشمل على بيانات التمويل الذي منح لأعضاء مجلس الإدارة والشركات المملوكة لهم

سادساً : هيئة الرقابة الشرعية :

تعيين هيئة الرقابة الشرعية :

- يكون لكل مصرف هيئة للفتوى والرقابة الشرعية تتكون من ثلاثة أعضاء كحد أدنى وخمسة كحد أعلى .
- تصدر الهيئة تقريراً سنوياً عن مدى شرعية نشاط المصرف.
- تكون مدة العضوية ثلاثة سنوات ولا يجوز للعضو أن يكون عضواً في أكثر من ثلاثة مصارف.

تعيين المراقب الشرعي :

- ترشح هيئة الرقابة الشرعية المراقب ويتم اعتماده من قبل إدارة المصرف .
- يتبع المراقب فنياً للهيئة وإدارياً لإدارة المصرف .
- يقوم المراقب بتفتيش أعمال المصرف من الناحية الشرعية ويقدم تقارير عن درجة التزام المصرف .

سابعاً : الإدارة التنفيذية :

الاختيار :

- يقوم باختيارها مجلس الإدارة على أن يوافق عليها بنك السودان المركزي .
- يجب أن تتحلى الإدارة التنفيذية بالعملية ، الخبرة ، الأمانة وعدم الإذانة في جرائم ، التفرغ لأعمال البنك....الخ

المهام والمسئوليات :

- الإدارة اليومية لأعمال المصرف والإشراف والمتابعة للعمل التنفيذي
- مراعاة ضوابط وموجهات بنك السودان المركزي.
- المساعدة في وضع السياسات وتطويرها والهيكل التنظيمي .
- تنفيذ العمليات وتطبيق السياسات ، ورفع التقارير الدورية إلى مجلس الإدارة واللجان المنبثقة .
- أخرى .

ثامناً : دور أنظمة الضبط الداخلي والمراجعة :

الضبط الداخلي :

- فعالية وكفاءة العمليات .
- مصداقية التقارير المالية .
- الالتزام بالقوانين واللوائح السارية .

المراجعة :

- مراجعة داخلية
- مراجعة خارجية .
- لجنة المراجعة : مهام وصلاحيات

تاسعاً : الجمعيات العمومية :

- يتم دعوة بنك السودان المركزي كمراقب .
- إرسال مسودة الحسابات الختامية قبل فترة كافية .
- إرسال الحسابات الختامية في 30 إبريل من العام التالي كحد أقصى .

- ادرج التقارير الخاصة بمجلس الإدارة ، المراجع الخارجي وخطاب الإدارة ، هيئة الرقابة الشرعية ، تقرير المراجع القانوني والمستشار والقانوني في اجتماع الجمعية العمومية ومد بنك السودان بصورة منها .

عاشراً : شروط عامة :

- الالتزام بإرسال ارجاع الشهرية لتمويل أعضاء مجلس الإدارة والشركات التابعة لهم .
- عرض موقف التزامات أعضاء مجلس الإدارة وكبار المساهمين في اجتماعات مجلس الإدارة الدورية وان تكون احد بنود الاجتماع .
- يفصح عضو مجلس الإدارة عند تقديم الطلب عن أي مصلحة وافرة له في أي طلب يقدم للنظر فيه وذلك من خلال استثمارات إقرار العملاء.
- لا يشارك العضو في اتخاذ القرار الخاص بأي طلب يخصه أو له فيه مصلحة وافرة .

المحور الرابع

دور الإدارة العامة للتفتيش بالبنك المركزي في تقويم أداء القطاع المصرفي

تعتبر هذه الإدارة ذات صلة مباشرة بالمصارف والمؤسسات المالية، وتقوم بالتفتيش بصورة دورية أو كلما دعت الحاجة لذلك. كما أن إدارات الرقابة الأخرى بالبنك المركزي إذا احتاجت للاستيثاق من أي معلومة فسبيلها ان تطلب ذلك من هذه الإدارة.

وحدد مرشد التفتيش الصادر من بنك السودان في يناير 1996م أهداف التفتيش وكيفية قيام هذه الإدارة بواجبها فيه على النحو التالي:

1- يهدف التفتيش الذي يقوم به بنك السودان إلى بناء نظام مصرفي سليم ومعافى وفق الأسس المصرفية السليمة وفي إطار القوانين واللوائح والمنشورات المنظمة للعمل المصرفي في السودان وتتلخص هذه الأهداف في الآتي:

- أ. مدى التزام المؤسسات بمقاصد الشريعة الإسلامية وأحكامها.
 - ب. التأكد من سلامة الموقف المالي والسيولة وموقف الربحية.
 - ت. مراقبة التزام المصارف بالمتطلبات الرقابية.
 - ث. تقييم كفاءة إدارات المصارف وأنظمتها الرقابية الداخلية.
 - ج. مدى نجاح سياسات بنك السودان في تحقيق أهداف السياسات الاقتصادية الكلية.
 - ح. تقويم الأسس والضوابط التي تتبعها المصارف في أعمالها متى اقتضت الحاجة ذلك.
- وبصورة أخرى يهدف التفتيش لتحقيق:

- تقييم مستوى الإدارة بما في ذلك مجلس الإدارة والمدير العام.
- مدى كفاءة هيكل التنظيم الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التأكد من كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وسد أوجه القصور فيه.
- الوقوف على السياسات والإجراءات المتبعة في مجالات العمل وتقويمها، بغرض تحسين الأداء وتجويده.
- تقييم الأداء فيما يختص بالالتزام بالسياسات التمويلية في النواحي الشرعية.
- عمل تقييم عام للموقف المالي للمؤسسة والتأكد من الملاءة المصرفية وتقييم موقف السيولة وعمليات التمويل.
- التأكد عموماً من التزام المصرف بتوجيهات بنك السودان.

إن النتائج التي تتوصل إليها إدارات الرقابة على المصارف المباشرة وغير المباشرة، يهدف إلى تقويم المؤسسات الخاضعة للبنك المركزي حتى تضطلع بدورها في المنظومة الاقتصادية بإيجابية وفعالية.

وتهدف كذلك إلى سد الثغرات وتصحيح الأخطاء. ثم الدخول في المعالجات الكبيرة عند حدوث أي تدهور في جانب أو أكثر من مقومات المؤسسة. قانون بنك السودان وقانون تنظيم العمل المصرفي والمنشورات الصادرة بموجبها تخول للبنك المركزي سلطات وصلاحيات واسعة لتوقيع أنواع من العقوبات على المصارف والمؤسسات المالية. ولذلك صدرت لائحة الجزاءات الإدارية والمالية لتنظيم هذه العقوبات.

إن التقارير التي تصدر من عمليات التفتيش المباشر، والنتائج التي يتوصل إليها من خلال تحليل المعلومات (الرقابة غير المباشرة)، تقدم إلى ما يعرف بلجان الجزاءات. وتشكل لجان الجزاءات عادة:

1. من أحد مديري الإدارات العامة رئيساً.
 2. أحد المستشارين القانونيين.
 3. عدد من الموظفين من أصحاب الخبرة والدرجات الرفيعة.
- وتوجد لجنتان بمستوى أعلى يرأس الأولى منهما السيد النائب الأول للمحافظ ويرأس الثانية نائب المحافظ. وتستأنف لهما قرارات لجان الجزاءات.
- كما يجوز لمن يريد أن يتظلم أن يجد فرصة مراجعة لدي السيد المحافظ.
- يتيح القانون واللوائح والمنشورات النابعة منه مجموعة من العقوبات تتدرج بحسب نوع المخالفة وأثرها... وتتدرج هذه العقوبات من:

1. لفت النظر.
 2. الغرامة المالية بدرجات متفاوتة.
 3. العقوبة الإدارية:
 - أ- لفت نظر الموظفين.
 - ب- إنذارهم.
 - ت- التوجيه بحسابتهم.
1. ما يتعلق بالمدير العام ونائبه:
- أ. لفت نظره مع إخطار مجلس الإدارة ليضطلع بمسؤولياته.
 - ب. الإنذار ثم الإنذار النهائي مع إخطار المجلس في كل.
 - ت. عزل المدير.
2. ما يتعلق بالمجلس:
- أ. لفت نظر المجلس.
 - ب. الإنذار ثم الإنذار النهائي.
 - ت. تجميد عمل المجلس.
3. تعيين مراقب من قبل البنك المركزي.
4. تعيين مشرف ليتولى مسؤولية المدير العام وفق برنامج إصلاح محدد.
5. الإنذار بسحب الرخصة.
6. سحب الرخصة.

وعلى الرغم من أن هذه السلطات تبدو واسعة إلا أنها ضرورية لتمكين البنك المركزي من أن يلوح بها أو يستخدمها. غير أن المعول الأساسي في الإصلاح ليس في استخدام هذه السلطات وإنما في السعي الطوعي والقناعة

بضرورة إجراء الإصلاحات اللازمة والتعاون والاحترام المتبادل بين الجهات الرقابية والوحدات المراقبة. هذا هو الأساس الذي يعتمد عليه البنك المركزي. ولكن دون أن يغفل توقيع هذه العقوبات عند الحاجة والضرورة. وبدأ البنك المركزي بتوقيع العقوبات المالية في الابتداء لسهولة تنفيذها. ثم شرع من بعد ذلك في توقيع الجزاءات الإدارية... ومع أهمية أعمال النوعين من العقوبة إلا أن الاتجاه يمضي الآن نحو التقليل من العقوبات المالية:

أ. لئلا تؤثر على المراكز المالية لهذه المؤسسات.

ب. ولأن بعض الإدارات قد لا تأبه كثيراً بهذه العقوبات التي تتوزع على المساهمين.

ت. ولأن العقوبة الإدارية يقع أثرها مباشرة على المتسببين في المخالفة فتكون رادعة.

على الرغم من كل ذلك فإن البنك المركزي يدرك أهمية النوعين من العقوبة. وأن العقوبة المالية قد تكون في بعض الأحيان أوجع على المؤسسة من العقوبة الإدارية.. فهو يعمل كل واحدة في ظرفها المناسب.

يعتمد بنك السودان في العملية الإشرافية على المصارف السودانية اعتماداً كبيراً على الإقناع الأدبي ويسعى إلى إيجاد علاقة بينه وبين المصارف والمؤسسات المالية مبنية على التعاون وتبادل الآراء والاستشارة بعيداً عن سلطان القانون والعقوبات.

إلا أن الخبرات التي يعهد إليها تنفيذ هذه البرامج في البنك المركزي تحتاج إلى تدريب أكثر فيما يتعلق بالعمليات المصرفية والتمويلية ، لأن ممارسة العمل المصرفي تختلف عن العمل الإشرافي ، وإذا لم يكن المفتش ذو دراية وخبرة عملية تؤهله للقيام بهذا الدور فستبقى نتائج فرق التفتيش غير ذات جدوى.

الخلاصة :

ترتكز فلسفة البنك المركزي في تطوير الضبط المؤسسي على استيعاب المعايير الدولية في مجال الضبط المؤسسي خاصة الصادرة عن لجنة بازل ومجلس الخدمات المالية الإسلامية ، إضافة إلى رفع الوعي لدى مجالس إدارات المصارف والإدارات العليا والتأكيد على أهمية الضبط المؤسسي في ترقية وتطوير العمل المصرفي في السودان ، مع المتابعة للصيقة للجهات ذات الصلة بالضبط المؤسسي مثل مجالس الإدارات والإدارات العليا والعاملين والتنسيق مع الجهات الرقابية الأخرى ، ولقد صاغ البنك المركزي منشوره رقم (2009/18م) في صورة دليل للضبط المؤسسي ، كذلك فإن جهود تطبيق المخاطر في المصارف السودانية أسهمت بصورة فعالة في ترقية وتطوير الضبط المؤسسي ويعتبر تلاحق تطبيق المعايير الدولية الأخرى من ضمن جهود تطوير الضبط المؤسسي . ويسعى بنك السودان المركزي عبر الإدارة العامة للرقابة المصرفية إلى فرض مزيد من الرقابة والأحكام على مجالس الإدارات والإدارات العليا بالمصارف وابتداع آليات تنسيقية معها بهدف جعلها تتبنى تطبيق الضبط المؤسسي دون الحاجة إلى رقابة من البنك المركزي .

الهوامش والمراجع :

- 1- د.عبد المنعم محمد الطيب واقع الرقابة على القطاع المصرفي السوداني ، اتحاد المصارف السوداني ، 2002م.
- 2- بنك السودان المركزي ، دليل الضبط المؤسسي للمؤسسات المصرفية في السودان ، 2009م.
- 3- بنك السودان المركزي قطاع المؤسسات المالية والنظم ، الإدارة العامة للرقابة المصرفية ، إدارة الرقابة الوقائية.

أثر استثمار الشركات المتعددة الجنسيات على التنمية المحلية في الجنوب الشرقي الجزائري خلال الفترة (2006-2012)

The impact of multinational companies' investment on local development in the south-east of Algeria during 2006-2012

محمد بركة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، الجزائر

barka300@gmail.com

محمد الخطيب نمر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، الجزائر

n.melkhatib@gmail.com

شرفة جعدي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، الجزائر

Cherifa2010@gmail.com

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر استثمار الشركات المتعددة الجنسيات على التنمية المحلية في الجنوب الشرقي الجزائري خلال الفترة (2006-2012)، حيث تطرقنا للإطار المفاهيمي للشركات المتعددة الجنسيات، وكذا أثر تدفقات هذه الشركات على البطالة والناتج المحلي الخام وكذا مساهمتها في قطاع المحروقات، كما حاولنا الإجابة على الإشكال المطروح بقياس أثر هذه التدفقات على التنمية المحلية، وتوصلنا إلى أن هاته الأخيرة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الناتج المحلي الخام هذا من جهة وتخفيض نسب البطالة في نفس الوقت، كما سجل تراجع مستمر في الناتج الإجمالي المحلي في قطاع المحروقات ويعود هذا لمحاولة الحكومة الجزائرية لتبني سياسة اقتصادية تعتمد على عدة قطاعات بدلا من قطاع واحد لخلق تنمية محلية.

الكلمات المفتاحية : استثمار، شركات متعددة الجنسيات، تنمية محلية، تدفقات، ناتج محلي خام، بطالة.

Abstract :

This research aims to highlight the impact of multinational companies investments on local development in the south-east of Algeria during 2006-2012, where we discussed the conceptual framework for multinational companies, and the impact of these companies flows on unemployment and gross domestic product, as well as its contribution to the hydrocarbon sector. Also we tried to give an answer to problem of measuring the impact of these flows on local development. We determined that the latter is contributing directly in raising the GDP and reducing the unemployment level at the same time. Moreover, we found that there is a continuous decline in GDP from the hydrocarbon sector because of the Algerian government attempt to adopt an economic policy based on many sectors to promote the local development.

Keywords: investment, multinational companies, local development, flows, gross domestic product, unemployment

تمهيد :

لقد أدت العولمة المالية إلى اندماج الأسواق العالمية وإزالة جميع القيود والعراقيل وتحرير حركة رؤوس الأموال والمعاملات، ومن أهم ما أنتجت العولمة ظاهرة الشركات متعددة الجنسيات، حيث تعتبر العنصر الأساسي في مفهوم العولمة، كما تنتم الساحة الدولية باحتدام المنافسة بين الدول المتقدمة والنامية في الحصول على رؤوس أموال أجنبية، حيث تعمل الشركات متعددة الجنسيات على توفير مصادر تمويل وكذا نقل التكنولوجيا، وتوفير مناصب عمل والمساهمة في رفع مستوى المعيشة وكذا جلب خبرات ومهارات إدارية وميزات تنافسية، ونظرا لما تحتله الشركات متعددة الجنسيات من أهمية، أصبح لزاما على الدول النامية تهيئة مناخ استثماري مناسب من إزالة للعراقيل وتعديل لقوانينها وفقا لما يتماشى والقوانين العالمية ويشجع على جلب الاستثمارات الأجنبية، ومن بين هذه الدول الجزائر حيث قامت بإجراء إصلاحات جوهرية وذلك إنطلاقا من التحول من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، مروراً بتطوير وتحسين القوانين المتعلقة بالاستثمار سواء المحلي أو الأجنبي وفي إطار هذا السياق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير استقطاب الشركات متعددة الجنسيات على التنمية المحلية في الجنوب الشرقي الجزائري خلال

الفترة (2006-2012) ؟

ولمعالجة هذا الإشكال سنتناول هذا الموضوع في ثلاث محاور كما يلي :

- 1- الإطار المفاهيمي للشركات متعددة الجنسيات.
- 2- أثر تدفقات استثمار الشركات متعددة الجنسيات على البطالة.
- 3- أثر تدفقات استثمار الشركات متعددة الجنسيات على الناتج المحلي الخام.
- 4- مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في قطاع المحروقات.

1- الإطار المفاهيمي للشركات متعددة الجنسيات:

1-1- نشأة وتطور الشركات متعددة الجنسيات :

يرجع تاريخ ظهور الشركات متعددة الجنسيات بالتحديد إلى نهاية القرن التاسع عشر، فمن ذلك التاريخ بدأت بعض الشركات الأمريكية والأوروبية تقيم وحدات إنتاجية خارج مواطنها الأصلية، ولكي نتمكن من معرفة تاريخ الشركات متعددة الجنسية لا بد من التطرق ، المراحل التي مرت بها كما يلي¹:

• المرحلة الأولى ما بين 1840-1914:

وتميزت هذه المرحلة بانتشار الشركات متعددة الجنسية في المستعمرات التابعة لدولها الأصلية، والاستثمار فيها بأقصى جهد بغية استغلال الموارد المتاحة، المادية والبشرية، ومثال ذلك الشركات البترولية STANDAR OIL و RISTISH PETROLEUM... الخ، ثم ظهرت شركات في مختلف الميادين كالشركات المتخصصة في المانوفاكنتورية والتي ظهرت سنة 1860، ونذكر على سبيل المثال، المصنع الذي أنشأه المخترع السويدي ALFRED NOBEL سنة 1866 في ألمانيا، والخاص بالديناميت².

وكذلك المنتج الأمريكي المتخصص في صنع آلات الحياكة SINGER الذي أقام مصنع في GLOSGOW بحيث أنتج ووزع بنفس الشكل والعلامة في العالم، وعليه فقد أعتبر أول شركة متعددة الجنسية. خلال السنوات ما بين 1880 و 1890 سجل تركز صناعي مكثف في الولايات المتحدة الأمريكية، بحيث تجمعت أكثر من 5000 شركة حول 300 احتكار سيطرة على الصناعة، بالرغم من وجود عدد كبير من الشركات الصغيرة. كما تفاجأ البريطانيون في سنة 1901 عندما اكتشفوا أن المصنع WESTING HOUSE يخضع للرقابة الأمريكية، وهو لشركة FORD لصناعة السيارات، التي تصنع ربع سياراتها في بريطانيا في سنة 1914.

• المرحلة ما بين 1914 - 1945 :

عرفت هذه المرحلة ركودا اقتصاديا ويرجع هذا إلى التخوف من الحرب، بحيث عملت كل الدول الكبرى على عدم السماح لشركاتها بالتنقل إلى الخارج، بحيث بلغت الوطنية ذروتها وقامت الحكومات بتبني إجراءات تمييزية مع الأجانب، مثلاً ألمانيا كانت تفرض على الشركات بأن تكون ألمانية 100 %، كما عرفت الولايات المتحدة الأمريكية نفس الإجراءات.

كما شكلت النقود عائقاً آخر في مجال الاستثمارات الأجنبية بعد الحرب، وذلك بسبب المخاطر التي ظهرت وتجلت ذلك في انتشار التضخم بشكل كبير وتبعه بعد ذلك انكماش اقتصادي في سنة 1929، وهذا أدى إلى انهيار اقتصادي عالمي أثر بشكل كبير على المبادلات الدولية.

• المرحلة ما بين 1945-1970:

عرفت هذه المرحلة توسع كبير في مجال الاستثمارات الدولية المباشرة، ففي سنة 1957 تفوقت الشركات الأمريكية على نظيرتها الأوروبية، بحيث بلغت قيمة الاستثمارات الأمريكية في أوروبا حوالي 4.151 مليون دولار، بينما بلغت الاستثمارات الأوروبية في أمريكا حوالي 3.753 مليون دولار، وفي سنة 1962 بلغت الاستثمارات الأمريكية في أوروبا 21.554 مليون دولار، وحجم الاستثمارات الأوروبية في أمريكا في نفس السنة 8.510 مليون دولار.

ويظهر جلياً من خلال هذه الأرقام التفوق الواضح للشركات الأمريكية على الأوروبية وفي الحقيقة يرجع هذا أساساً إلى الامتيازات التي حققتها أمريكا بعد الحرب، ففي الوقت الذي كانت فيه الشركات الأوروبية تواجه مشاكل مالية نظراً للمشاكل الاقتصادية التي تتخبط فيها دولها، كانت الشركات الأمريكية تتمتع بحرية كبيرة في مجال الاستثمار في الخارج. كما عملت الحكومة الأمريكية على تقديم كل التسهيلات لشركات الاستثمار في الخارج بل وأكثر من ذلك، فقد عملت إلى إبرام اتفاقيات مع الدول على منح التسهيلات وضمان استثماراتها بالخارج وترحيل الأرباح إلى البلد الأم.

• المرحلة ما بعد 1970:

وفي هذه المرحلة نسجل ظهور كلا من الشركات الأوروبية واليابانية بشكل كبير وذلك نتيجة للسياسات الاقتصادية التي انتهجتها حكوماتها، والدعم المقدم لشركاتها المتعددة الجنسيات، حتى تستطيع مواجهة الشركات الأمريكية التي كانت تسيطر قبل هذه المرحلة بشكل كبير على الاستثمارات المباشرة في الخارج. كما ينبغي الإشارة إلى ظهور بعض الشركات المتعددة الجنسيات من الدول النامية مثل: البرازيل، الصين، الهند، الأرجنتين، جمهورية كوريا، تايوان، هونغ كونغ، ماليزيا.

• المرحلة ما بعد الثمانينات:

في بداية الثمانينات دخل العالم مرحلة جديدة عرفت باسم العولمة، والتي امتازت بتعميق تدويل النشاط الاقتصادي، وتوحيد وتجانس الاقتصاد العالمي، فازدادت التبعية الاقتصادية للبلدان التي ظهرت، وازدادت التبادلات عبر الحدود للسلع، الخدمات، رؤوس الأموال³.

فبين 1986 و 1996 ارتفع حجم المبادلات الدولية للسلع والخدمات بنسبة سنوية متوسطة تقدر بـ 6.2 %، بوتيرة أعلى بمرتين من نمو المنتج العالمي (PIB)، الذي يتنامى في نفس الفترة بمعدل 3.2 %. وقد كانت لهذا الظاهرة انعكاسات كبيرة على الشركات بما فيها المتعددة الجنسيات وهذا من خلال :

- عولمة الطلب : حيث تطورت الحاجات والسلوكيات المختلفة للمستهلكين نحو نموذج موحد، وهذه الظاهرة تتعدى منتجات الاستهلاك الواسع، فنجد الشركات تطلب نفس المواد الأولية، نفس المعدات. . الخ.
- عولمة العرض: التي تدفع الشركات إلى تبني إستراتيجيات دولية متجانسة مثل : تنظيم توزيع دولي داخلي

للعمل بتمركز البحث والتصميم للبلدان المتقدمة، الإنتاج حيث اليد العاملة المنخفضة التكلفة، التوجه نحو عرض نفس المنتجات بنفس الطريقة في العالم بأسره، كما لو أن العالم يشكل سوق واحدة⁴.

- عولمة المنافسة: وهي نتيجة منطقية للعنصرين السابقين، وذلك نظرا لتلاقي الشركات في نفس الأسواق وبفس المنتجات العالمية، الشيء الذي يحتم على الشركة التي تريد الحصول على ميزة تنافسية أن تكون قادرة على التفاعل والتأقلم مع حركات منافسيها على الساحة العالمية بأكملها.

إذن إن أهم ما يميز هذه المرحلة بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات هو التحلل (Banalisation) النسبي لهذه الظاهرة، إذ نجد أن الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدأت تأخذ طابع تعدد الجنسيات.

إن عملية تعدد الجنسيات والتي دخلت مع العولمة في أيامنا هذه اتسعت أكثر لتصبح مبدأ عاما أو فكريا يجب التحلي به، إذ يجب كما قال مؤسس شركة SONY السيد أكيو موريتا : "يجب التفكير عالميا والتفكير محليا"، إن هذا التغيير وليد عوامل عدة نذكر منها :

- انخفاض تكاليف النقل والاتصال.
- ارتفاع القدرات الإنتاجية.
- انخفاض الوقت اللازم للنقل.
- انتشار الإيديولوجية الليبرالية وظهور مناطق التبادل الحر.
- تجانس الأنماط الاستهلاكية.

1-2- تعريف الشركات المتعددة الجنسيات :

الشركة هي : شخص قانوني، والأصل أن لكل شخص قانوني جنسية واحدة هي جنسية الدولة التي يرتبط بها على اختلاف في المعايير المطبقة لتحديد هذا الارتباط.

"ولقد اختلف المختصون في تعريف الشركات المتعددة الجنسيات، فقد سميت بالشركات الدولية، وبالعبارة للجنسيات، وبالمعددة الجنسية، وتم اختيار تسمية المتعددة الجنسيات لكونها الأكثر استعمالا وانتشارا⁵.

وهذا الاختلاف يرجع بالأساس إلى المعايير والخصائص التي على ضوئها تسمى شركة ما بشركة متعددة الجنسية، فهناك من يعتمد على عدد البلدان المستقبلية، وهناك من يعتمد على رقم الأعمال والإستراتيجية المتبعة، وجنسية أصحاب رأس المال...الخ.

يعرفها الأستاذ MICHALES، على أنها : "إما أن تكون مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات غالبا ما تكون كبيرة الحجم، وتتطلق من قاعدة وطنية، كما تقيم في الخارج عدة فروع باعتماد إستراتيجية وتنظيم عالمين⁶.

فحسب التعريف السابق تكون الشركات متعددة الجنسيات :

- هي مجموعة من المؤسسات، غالبا ما تكون كبيرة الحجم تتطلق من قاعدة وطنية أي أن الوطن الأصلي لهذه الشركات يوجد بالضرورة، حيث تقع الشركة الأم في بلد صناعي متقدم، كما تكون الشركة الأم رائدة في قطاعها في حالات كثيرة، ويسبقه تصدير قوي. وبالتالي فإن كل شركة متعددة الجنسية ذات الحجم الكبير تكون نابعة من قطاعات ذات تركيز صناعي قوي، والمتمثلة في الصناعة الغذائية والتأمينات، والصناعة والمناجم والسينما والبنوك...الخ.

1-3- خصائص الشركات المتعددة الجنسية ودوافع تعددها :

أ- **خصائص الشركات المتعددة الجنسيات :** وتتمثل خصائص الشركات المتعددة الجنسيات فيما يلي :

- تتميز بكون حجمها : إذ تبلغ قيمة المبيعات السنوية لكل منها مئات الملايين من الدولارات، فأكثر أربع شركات دولية النشاط تتعدى مبيعات كل منها بليون دولار سنويا.

- تتميز بالانتشار الجغرافي في عدد كبير من البلدان، فمثلا شركة سيميز Siemens تنتشر في 52 دولة أو شركة

- شال الهولندية في 43 دولة وشركة ITT الأمريكية في 40 دولة، وشركة فورد تنتشر في 30 دولة.
- كما أنها تتميز بالاحتكار، فالأسواق التي تتعامل فيها يحكمها عدد قليل من المنتجين.
- تمتاز باستخدام التكنولوجيا المتطورة والمهارات الخاصة والمنتجات وكثافة الدعاية والإعلان، وهذه كلها من صفات أسواق احتكار القلة.
- تتميز بالتنوع الشديد في المنتجات والأنشطة، وهذا يعطيها ميزة الخروج من دائرة التخصص بما يتضمنه من مخاطر الارتباط بسوق سلعية معينة، كذلك فإن تعدد الأنشطة يحقق بالإضافة إلى توزيع المخاطرة سيطرة اقتصادية واسعة النطاق.
- تعد هذه الشركات بصفة عامة من نتاج تطور اقتصاديات الدول المتقدمة، وهو ما يشير إلى ارتفاع درجة تركيز الشركات الأم في الدولة المتقدمة، وبصفة عامة تسيطر أمريكا وإنجلترا وفرنسا على نحو ثلاثة أرباع المشروعات دولية النشاط.
- أما فيما يتعلق بمجال نشاط هذه الشركات فيمكن القول بأن نشاطها يتمركز في الصناعات الإستراتيجية والمرافق العامة.

❖ خصائص الشركات المتعددة الجنسية في الدول المتقدمة :

على الرغم من أن الشركات المتعددة الجنسية تعد ظاهرة عالمية، إلا أن غالبية نشاط هذه الشركات يتمركز في الدول المتقدمة فحوالي ثلاثة أرباع استثمارات تلك الشركات متوطنة في اقتصاديات هذه الدول، ويرجع نمط التركيز الجغرافي لتلك الاستثمارات إلى تقدم المستوى الاقتصادي وتشابه الهياكل الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية في تلك الدول. فالولايات المتحدة الأمريكية خلال التسعينيات أصبحت البلد المستضيف الأول في العالم للشركات المتعددة الجنسيات، ذلك أن الفارق بين الاستثمارات الأجنبية في الولايات المتحدة واستثماراتها في الخارج أصبح واضحا في نهاية الثمانينات وكذلك في المناطق الأوربية، حيث يرى بعض المحللين أن هذه الشركات إذا أرادت أن تكون من بين الرواد فعليها الاستثمار في الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا، اليابان، وآسيا والتي تشكل المناطق الأكثر حيوية في الاقتصاد العالمي.⁷

مما سبق يبدو واضحا أن الشركات المتعددة الجنسية تلعب دورا هاما في العلاقات الاقتصادية الدولية عند دول مضيفة ودول أم لتلك الشركات في آن واحد. فمثلا بالنسبة للشركات الأمريكية توضح الإحصائيات أنها ظلت تلعب دور الدولة الأم أو المصدرة للاستثمار المباشر خلال السبعينات، ثم تحولت إلى مستورد صافي لتلك الاستثمارات، ففي سنة 1973 كانت مسؤولة عن تصدير نحو 50% من الاستثمارات الأجنبية، إلا أن نصيبها النسبي تضاعل إلى 38 % سنة 1983، نتيجة لتزايد دور كل من اليابان وألمانيا وكندا كمصدرين للاستثمارات.

أما بالنسبة للتوزيع النسبي للاستثمارات الأجنبية المباشرة على الأنشطة الاقتصادية في الدول المتقدمة، فالإحصائيات توضح أن الصناعات التحويلية كان نصيبها 50% والصناعات الاستخراجية 30% وبقية الصناعات 20% من إجمالي الاستثمارات الأجنبية المباشرة بتلك الشركات، وعليه يتضح أن نشاط الشركات المتعددة الجنسيات في الدول المتقدمة يميل إلى التركيز في الصناعات التحويلية بصفة عامة، وفي الصناعات التي تتميز بنمو سريع والمصدرة للتكنولوجيا كصناعة تكرير البترول والكيماويات، والالكترونيات والكمبيوتر ومعدات النقل والمعدات الكهربائية.

❖ خصائص الشركات المتعددة الجنسية في الدول النامية :

يتوطن في الدول النامية نحو ربع الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ويلاحظ أنه على الرغم من انخفاض نصيب الدول النامية من استثمارات الشركات المتعددة الجنسيات مقارنة بنصيب الدول المتقدمة، إلا أن الأهمية النسبية لتلك الاستثمارات في الدول النامية تفوق تلك التي في الدول المتقدمة.

كما أن نصيب الدول النامية من استثمارات الشركات المتعددة الجنسية يعد مرتفعاً مقارنة بنصيب تلك الدول المتقدمة من الناتج المحلي الإجمالي الدولي، والذي يبلغ 15% ونصيبها من الصادرات العالمية يقدر بحوالي 20%. وتشير الإحصائيات الأخيرة إلى أن الدول النامية تميل إلى تقديم فرص كبيرة للاستثمارات الأجنبية المباشرة. أما فيما يتعلق بمصادر أو نمط ملكية الاستثمارات المباشرة الأجنبية في الدول النامية فيلاحظ ما يلي :

- أمريكا تساهم وحدها بنحو 50% من الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول النامية.
- إن أغلب الشركات المتعددة الجنسية التي تنتشر في الدول النامية هي شركات تتمتع بلدانها الأم بماضي استعماري.

- أما الدول التي ليس لها ماضي استعماري مثل النمسا وسويسرا، والدول الإسكندنافية، فأغلب استثماراتها المباشرة تتركز في الدول المتقدمة.

أما فيما يتعلق بنمط التوزيع الجغرافي للاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية، توضح البيانات أن 55% في أمريكا اللاتينية و 20% في أفريقيا وآسيا 15% والشرق الأوسط 10%. أما بالنسبة لتوزيع الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية على الأنشطة الاقتصادية المختلفة، فيلاحظ أن الصناعات الاستخراجية تمتص 50% والصناعات التحويلية 20% أما 30% فتتوزع على بقية الأنشطة.

ب- دوافع الشركات متعددة الجنسيات :

تتمثل أهم الدوافع فيما يلي :

• الحصول على المنتجات الأولية :

لقد عملت الشركات المتعددة الجنسيات منذ نهاية الخمسينات وبداية الستينات بالاستحواذ على المواد الأولية السطحية والباطنية، حيث عرف هذا القطاع تركيزاً متسارعاً، أدى إلى القضاء على الشركات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الدولية لصالح الشركات المتعددة الجنسيات⁸.

• عوائق التجارة الدولية :

تعتبر تكاليف النقل والاختلافات في الفوارق النقدية من العوامل الدافعة للشركات على استبدال عملية التصدير بالإنتاج في الموقع، وهذا ما يجعلها تبحث عن إنشاء فروع في بلدان أخرى حتى تقلل من العوائق المذكورة.

• النظرية الدولية لدورة حياة المنتج :

تفسر هذه النظرية تعدد الجنسيات على أساس التميز التكنولوجي، والتي جاء بها VERNON، حيث اعتمد في ذلك على دورة حياة المنتج، والتي صنفها على النحو التالي : المنتج الجديد، المنتج الناضج، المنتج النمطي. وعادة تكون متركزة في البلدان المتقدمة، ولكن مع مرور الزمن تؤدي دورة حياة المنتج إلى انتشار السلع الجديدة، حسب التصنيف السابق على الصعيد الدولي⁹، وبالتالي يكتسب المنتج صفة تعدد الجنسيات.

2- أثر تدفقات استثمار الشركات المتعددة الجنسيات على البطالة :

باعتبار أن من بين أهم دوافع استقطاب الدول النامية للشركات متعددة الجنسيات هو توفير مناصب شغل تقلل من نسب البطالة المتفشية في هذا البلد، يوضح الجدول الموالي مدى تأثير استثمارات الشركات المتعددة الجنسيات على نسب البطالة.

الجدول رقم (01): يمثل العلاقة بين تدفق الاستثمارات الأجنبية والناتج المحلي الإجمالي من جهة والبطالة من جهة أخرى في الجنوب الشرقي.

الوحدة : مليون دولار

السنوات	حجم تدفق استثمار الشركات المتعددة الجنسيات	الناتج المحلي الإجمالي	نسبة البطالة %
1991	12	45 715	20.3
1992	30	48 003	21.4
1993	0	49 946	23.2
1994	0	42 543	24.4
1995	0	41 764	28.1
1996	270	46 941	28
1997	260	48 178	28
1998	607	48 188	28
1999	292	48 641	29.3
2000	280	54 790	29.5
2001	1 108	54 745	27.3
2002	1 065	56 760	25.7
2003	634	67 864	23.7
2004	882	85 325	17.7
2005	1 156	1 03 199	15.3
2006	1 841	1 17 027	12.5
2007	1 834	1 34 978	13.8
2008	2 675	1 71 000	11.3
2009	3 053	1 37 212	10.2
2010	2 331	1 61 207	10
2011	2 721	1 99 071	10
2012	1 602	2 05 789	10

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات.

يشير الجدول رقم (01) إلى حجم تدفقات استثمار الشركات متعددة الجنسيات الوارد إلى الجزائر حيث كان يقدر بـ 12، مليون دولار سنة 1991 ثم وصل إلى 30 مليون دولار سنة 1992، وتجمد في السنوات الثلاثة المتتالية 1993-1994-1995، إلى أن انعدم.

فبالمقارنة بين سنة 1991-1992، نجد أنه تضاعف حجم التدفقات وبمقارنة سنة 1992 بـ السنوات 1993-1994-1995، فإن معدل النمو أصبح معدوم.

ويمكننا إرجاع السبب في تلك الفترة إلى تدهور الأوضاع الأمنية أين اشتدت حدة الإرهاب، وتمكن من السيطرة على بعض المناطق، وكما نعرف أن من العوامل الأكثر جاذبية للمستثمر الأجنبي هو الاستقرار الأمني.

وبالمقابل تشير الأرقام المتعلقة بالناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة الممتدة بين 1991 و1995 إلى ثباتها فيما يخص البطالة فقد عرفت نسب مخيفة وعالية جدا قدرت بـ 20.3% و 21.4% و 23.2% و 24.4% و 28.1%-لسنوات 91-92-93-94-95 على التوالي.

وقفز حجم الاستثمارات سنة 1996 قفزة نوعية إذ بلغ 270 مليون دولار وبالمقابل انخفضت نسبة البطالة وبشكل ضئيل مع ارتفاع محسوس في الناتج المحلي الإجمالي، حيث بلغ ولأول مرة منذ 1993 إلى 48.94 مليون دولار، ثم بدأ حجم تدفقات استثمار الشركات متعددة الجنسيات يتزايد وتواكب زيادة في الناتج المحلي الإجمالي من

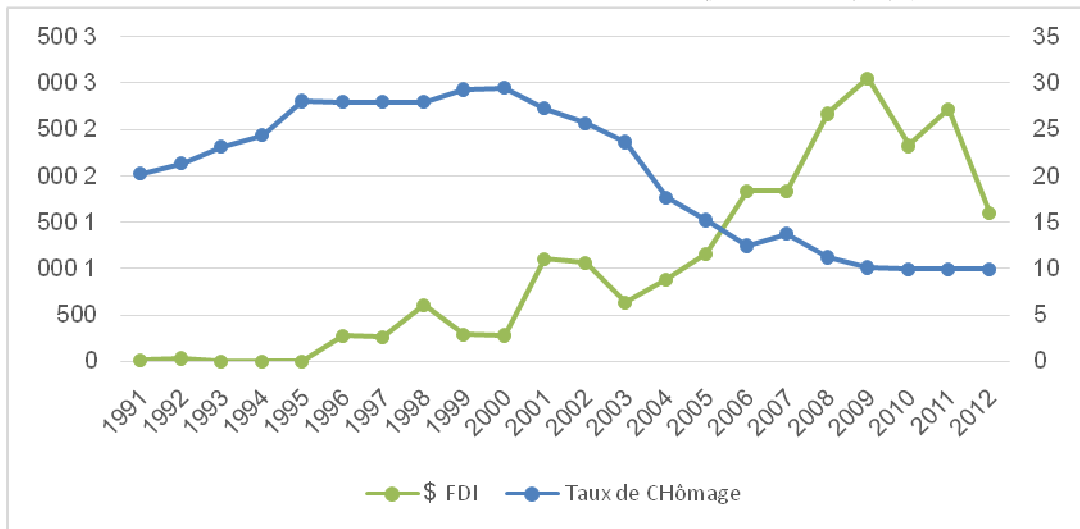
سنة إلى أخرى، بالرغم من هذا فقد سجلت أعلى نسب للبطالة والتي بلغت 29.5 % وهي الفترة التي انخفضت فيها قيمة التدفقات مقارنة بالسنوات التي سبقتها.

وانطلاقاً من سنة 2001، والتي عرفت استقراراً سياسياً وأمني شجع المستثمرين الأجانب على استغلال فرص الاستثمار الكبيرة والمغرية وخاصة بعد صدور قانون الاستثمار سنة 2003، والذي أعطى العديد من الامتيازات والضمانات والتحفيزات لرؤوس الأموال المحلية والأجنبية على السواء.

فإذا قارنا حجم التدفقات بين سنة 2000 و 2001 نجد أنها تضاعفت بأربع مرات أي بمعدل نمو 39% وهذا رقم قياسي بالنسبة للجزائر خلال تلك الفترة، مما رافقه ارتفاع كبير في الناتج المحلي الإجمالي والذي بلغ 85.325 مليون دولار سنة 2004 وهذا رقم غير مسبوق. ومن الجهة الأخرى للجدول نسجل انخفاض في نسبة البطالة إلى 17.7%. وانطلاقاً من سنة 2004 سجل ارتفاع مستمر في حجم التدفقات حيث بلغت على التوالي 1841، 1814، 2675، 3053، 2331، 2721، 1602 (مليون دولار) لسنوات 2005، 2006، 2007، 2008، 2009، 2010، 2011، 2012.

حيث هذه التدفقات أدت بالمقابل إلى ارتفاع حجم النمو في الناتج الوطني المحلي الإجمالي، حيث قفزت من سنة لأخرى إلى أن بلغت أكبر قيمة لها سنة 2012 بمقدار 205.789 مليون دولار. أما بالنسبة لمعدلات البطالة سجلت انخفاض مستمر ابتداء من سنة 2004 إلى أن بلغت 10% سنة 2009، وبقيت هذه النسبة مستقرة إلى غاية عام 2012، وبالرغم من كل هذا تبقى نسبة البطالة مرتفعة مقارنة مع دول أخرى لا تمتلك نفس الإمكانيات المادية والطبيعية.

الشكل رقم (01): مخطط بياني لعلاقة تدفقات استثمار الشركات المتعددة الجنسيات بالبطالة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الدراسة وباستخدام برنامج spss

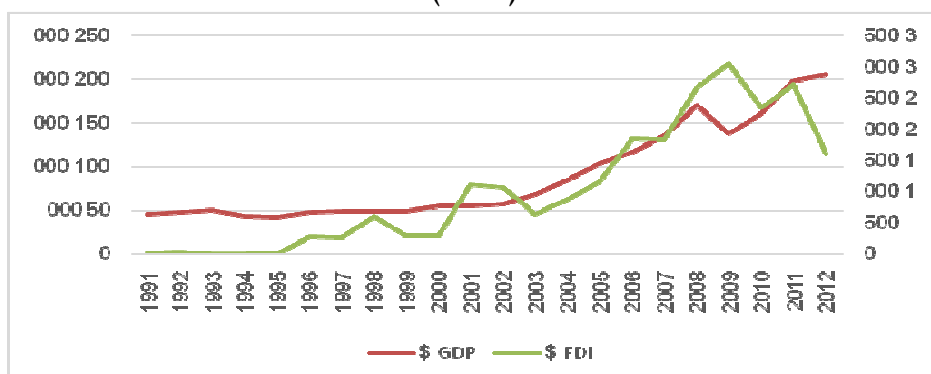
يوضح المخطط البياني العلاقة العكسية بين تدفقات استثمار الشركات متعددة الجنسيات ونسب البطالة فكلماً ازداد تدفق الاستثمار الأجنبي انخفضت نسب البطالة، ولو بنسب ضئيلة، ويدل هذا على اعتماد الشركات الكبرى بالدرجة الأولى على التآلية بدلاً من إستخدام اليد العاملة.

ولقياس الترابط بين المتغيرين المتمثلين في تدفقات استثمار الشركات متعددة الجنسيات والبطالة، بإعتبار هذا الأخير متغير تابع وتدفقات استثمار الشركات متعددة الجنسيات مستقل، وتم وضعها على شكل دالة خطية $Y=a+bx$ ، مستخدمين في ذلك برنامج spss.

3- أثر تدفقات استثمار الشركات المتعددة الجنسيات على الناتج المحلي :

تسعى كل دولة إلى تعظيم ناتجها المحلي، كما تعتبر تدفقات الاستثمارات الأجنبية من العناصر المساهمة في رفع معدل الناتج المحلي الإجمالي، وانطلاقاً من الجدول رقم (01) يمكن تحديد طبيعة العلاقة أو تأثير تدفقات استثمار الشركات متعددة الجنسيات على حجم الناتج المحلي الإجمالي.

الشكل رقم (02): مخطط بياني لعلاقة تدفقات استثمار الشركات المتعددة الجنسيات بحجم الناتج المحلي الإجمالي (GDP)



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الدراسة وباستخدام برنامج spss

يوضح المنحنى البياني مسار كل من تدفقات استثمار الشركات متعددة الجنسيات والناتج المحلي الإجمالي فكلما ازداد الاستثمار نمت الناتج المحلي الإجمالي، باستثناء الفترة الممتدة ما بين 2008-2009 والتي شهدت انخفاض في مستوى الناتج المحلي ويعود ذلك إلى الركود الذي تسببت فيه الأزمة المالية العالمية. من خلال المنحنى البياني تتضح العلاقة الطردية بين حجم تدفقات الاستثمارات الأجنبية والناتج المحلي الإجمالي، فكلما ازداد حجم التدفقات ترافقها زيادة في معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي.

الجدول رقم (02): يوضح مساهمة مختلف القطاعات الناشطة في تكوين الناتج المحلي الإجمالي

الوحدة: الدينار الجزائري

القطاعات	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
الزراعة والصيد البحري	1 421.7	1 183.2	1 015.3	931.3	727.4	708.1	641.3
المحروقات	5 208.4	5 242.1	4 180.4	3 109.1	4 997.6	4 089.3	3 882.2
الصناعة	728.6	663.8	617.4	570.7	519.6	479.8	449.6
البناء والأشغال العمومية والخدمات البترولية	1 479.4	1 333.3	1 257.4	1 094.8	956.7	825.1	674.3
خدمات	3 190.4	2 856.2	2 586.3	2 349.1	2 113.7	1 919.6	1 684.8
المجموع الحقيقي	12 028.6	11 278.5	9 656.8	8 055.0	9 315.0	8 021.8	7 332.3
القيمة المضافة	776.6	632.3	565.8	545.6	489.0	399.3	376.7
حقوق الاستيراد	355.2	222.4	181.9	170.2	164.9	133.1	114.8
الناتج المحلي الخام	13 160.4	12 133.2	10 404.5	8 770.8	9 968.9	8 554.3	7 823.8
الخدمات غير الربحية	2 682.7	2 386.6	1 587.1	1 197.2	1 074.8	798.6	677.8
الناتج المحلي الإجمالي	15 843.0	14 519.8	11 991.6	9 968.0	11 043.7	9 352.9	8 501.6
الناتج الإجمالي خارج المحروقات	10 634.6	9 277.7	7 811.2	6 858.9	6 046.1	5 263.6	4 619.4
الناتج المحلي خارج الزراعة	14 421.3	13 336.6	10 976.3	9 036.7	10 316.3	8 644.8	7 860.4
الناتج المحلي خارج المحروقات والزراعة	9 212.9	8 094.5	6 795.9	5 927.6	5 318.7	4 555.5	3 978.1

المصدر : الديوان الوطني للإحصائيات.

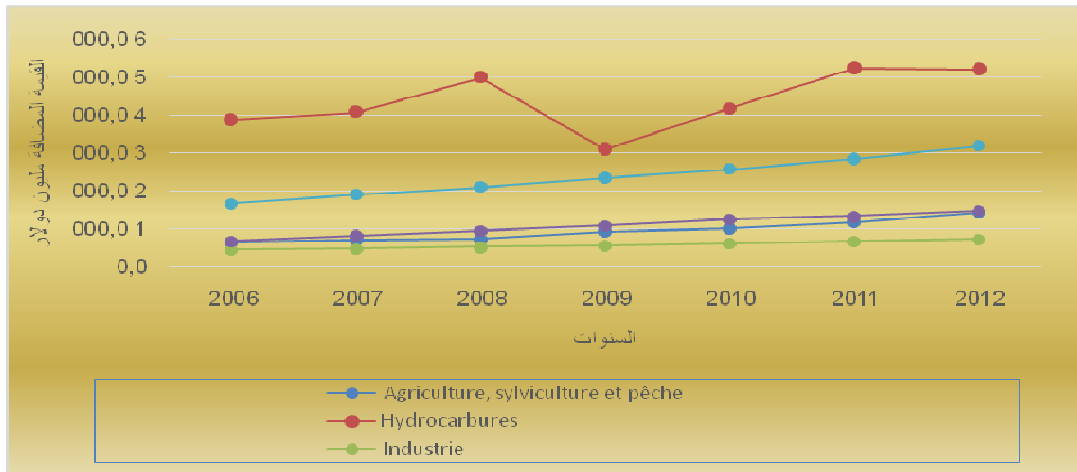
وللتوضيح أكثر يمكن شرحها انطلاقا من الدوائر النسبية

الشكل رقم (03): يوضح تركيبة الناتج المحلي الإجمالي حسب القطاعات خلال (2006-2012)



المصدر: بناء على معطيات الجدول رقم (02).

الشكل رقم (04): مخطط بياني يوضح التوزيع النسبي للقيمة المضافة حسب القطاعات المشكلة للناتج الإجمالي خلال السنوات 2006-2012



المصدر: بناء على معطيات الجدول رقم (02) وباستخدام برنامج spss.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك تراجع ملحوظ بالنسبة لقطاع المحروقات كقيمة مضافة في تكوين الناتج الوطني، في نفس الوقت نسجل تزايد القيمة المضافة لكل من قطاع السلع والخدمات وقطاع البناء والأشغال العمومية. وهذا دليل على أن الجزائر كدولة تعيش مرحلة انتقالية من الاعتماد على الثروات الطبيعية إلى الاعتماد على كفاءة المؤسسات.

4- مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في قطاع المحروقات في الجزائر:

ويمكن توضيح ذلك من خلال الأرقام الواردة في تقارير البنك المركزي.

الجدول رقم (03): يوضح مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في قطاع المحروقات بالجزائر

الوحدة: مليار دولار

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013
القيمة	4.562	3.920	3.937	4.973	6.341	5.500

المصدر: بناء على تقارير بنك الجزائر 2013

تشير الأرقام الواردة في الجدول أعلاه، هو بلوغ حصة الشركاء الأجانب 4.56 مليار دولار في سنة 2008 و 3.92 مليار دولار في سنة 2009، ثم 3.93 مليار دولار في سنة 2010، ثم 4.97 مليار دولار في سنة 2011 و 6.34 مليار دولار في سنة 2012.

وتبقى الشركات الدولية رغم تواضع مساهمتها في مجالات الاستكشاف والاكتشافات الجديدة في 2012 و 2013 بالخصوص، من بين أكبر المستفيدين من استغلال وإنتاج المحروقات و خاصة منها النفط، بناء على مبدأ تقاسم الإنتاج المعتمد في قانون 86/14 الصادر عام 1986. ووفقا للتقديرات الرقمية المتوفرة، فإن حصة الشركاء الأجانب تمثل حوالي 8.7% من إجمالي الإيرادات المسجلة من قبل الجزائر في محال المحروقات في 2013، مقابل 8.9% في سنة 2012، و سجلت الجزائر إيرادات أقل من تلك المسجلة في 2012 و 2011، حيث بلغت حوالي 63.7 مليار دولار من المحروقات عام 2013، مقابل 70.57 مليار دولار في عام 2012 و 71.66 مليار دولار في سنة 2011.

وتجدر الإشارة إلى أن حصة النفط الخام من الإيرادات الإجمالية الجزائرية تتراوح بين 38 و 39%، مقابل 9 إلى 12% من الغاز الطبيعي المميع و 6 إلى 7% من غاز البترول المميع، وما بين 18 و 22% من الغاز الطبيعي، و 6 إلى 13% من المكثفات. ويمثل البترول الخام أكبر نسبة في أرباح الشركات الدولية، حيث قدر بحوالي 4.6 مليار دولار في 2013 مقابل 5.60 مليار دولار في 2012، بينما تتوزع باقي الأرباح بين المكثفات والغاز الطبيعي، في انتظار استغلال الطاقات غير التقليدية في غضون 2017 و 2018، في وقت تعرف فيه الجزائر تراجعا في مستوى احتياطياتها من الطاقات التقليدية الأحفورية، سواء تعلق الأمر بالبترول أو الغاز، وتمثل فترة 2008-2013 التي عدل فيها قانون المحروقات الذي أثار تحفظات الشركات الدولية.

وأخيرا يمكننا القول بالرغم أن جزء من الحصة المالية المقدرة برسم حصة الشركاء تدفع كرسوم و ضرائب، إلا أن هذه الشركات الدولية التي تستفيد من مبدأ تقاسم الإنتاج في مجال النفط بالخصوص، تستفيد سنويا من مبالغ مالية معتبرة نظير خدماتها ومساهماتها التي تقدر بالنسبة للنفط بحوالي نصف مقدار ما ينتج من النفط في الجزائر، أي في حدود 550 ألف برميل يوميا من مجموع 1.2 مليون برميل يوميا، وقدرت مصادر مالية أن حصة الشركاء الأجانب بلغت في 2013 ما يقدر بـ 5.5 مليار دولار، وبالتالي فإنها تقارب إجمالا ما بين 2008 و 2013 حوالي 46 مليار دولار في ظرف 6 سنوات، أو ما يعادل 7.6 مليار دولار سنويا.

الخلاصة :

نخلص من خلال هذه الدراسة إلى أن تأثير استثمار الشركات المتعددة الجنسيات على الناتج المحلي الإجمالي سجل قفزة نوعية في حجم هذا الأخير ما بين سنة 1991 و الذي بلغ 45.715 مليون دولار، و سنة 2012 والذي قدر بـ 205.789 مليون دولار، وهذا بفضل حجم التدفقات الهائلة من رؤوس الأموال الأجنبية إلى الجزائر هذا من جهة، أما بالنسبة لمساهمة قطاع المحروقات في الناتج الإجمالي المحلي فإنه سجل تراجعاً من سنة إلى أخرى خلال الفترة المدروسة، وهذا يدل على محاولة الحكومة الجزائرية انتهاج سياسة اقتصادية تعتمد على عدة قطاعات بدلا من قطاع واحد لخلق تنمية محلية.

كما سجلنا انخفاض في نسب البطالة من سنة إلى أخرى ولو بنسبة ضئيلة نتيجة زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية من خلال استثمار الشركات متعددة الجنسيات.

كما نخلص إلى أن استثمار الشركات متعددة الجنسيات يعتبر مصدر متجدد لتمويل برامج وخطط التنمية وبالتالي الابتعاد عن القروض والحد من زيادة حجم المديونية، وكذلك المساهمة في رفع دور القطاع الخاص في الناتج الوطني. كما أن الجزائر عملت على إجراء إصلاحات جوهرية في القوانين والأنظمة المسيرة والمحفزة لجذب الاستثمارات الأجنبية، ويتضح ذلك من خلال مجموع الشركات المشترك والخاصة الموجودة في الجزائر، أي أنها

استطاعت استقطاب عدد لا بأس به من مختلف الدول، وذلك بفضل تحسين وضعها السياسي والاقتصادية والأمني وتخلصها من المديونية.

وخلصنا إلى أن الاستثمارات الأجنبية في الجزائر تتمركز معظمها في مجال الطاقة بما يعادل حوالي 85 % من مجموع الاستثمارات الأجنبية.

الهوامش والمراجع :

¹ - محمد بركة، تقييم آثار الإستثمار الأجنبي المباشر على التنمية المحلية في الجنوب الشرقي خلال الفترة (2006-2012) دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2014، ص:38.

² - KoldeEndle, The Multinational Company, Behavioral and Managerial Analysis, Lexington Books, D.C Heath and Company, London, 1974, p :21.

³ - S. H. Robock and K. Summonds. International Business and Multinational Enterprise Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1983, p :21.

⁴ - Nazir Saeed, An Economic Analysis of Foreign Direct Investment and its impact on trade and Growth in Pakistan, PhD in Economics, Islamia University, Bahawalpur, Pakistan, 2001, p :187.

5- De Mello L.R., Foreign direct Investment in Developing Countries and Growth, a Selective Survey, The Journal of Development Studies, Vol. 34, No.1 , October, 1997, p13

6- Agnès Bénassy-Quéré, Maylis Coupet, Thierry Mayer, Institutional Determinants of Foreign Direct Investment, April CEPII, No de Papier 05/2005, p:45.

⁷ - S. H. Robock, op, cit, P83

⁸ - وهبي غبريال، الاستثمارات الأجنبية و دور الشركات متعددة الجنسيات، المؤتمر العلمي السنوي الأول للاقتصاديين المصريين، القاهرة، 20-27 مارس 1976، ص:59.

⁹ - Firebaugh G. Growth Effects of Foreign and Domestic Investment, American Journal of Sociology, Vol. 98, No.1, Chicao University, July, 1992, p:09.

دور نظم المعلومات التسويقية في إنتاج المعرفة بمؤسسات النقل الجماعي

The role of marketing information systems in the production of knowledge institutions in the collective transport companies

زكرياء عقاري	صلحية مقاوسي	سامية لحوّل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر akkari_zakaria@yahoo.fr	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر mekaoussi_2007@yahoo.fr	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر lahouelsamia@yahoo.fr

ملخص :

يهدف هذا البحث إلى إبراز مساهمة نظم المعلومات التسويقية في إنتاج المعرفة بمؤسسات النقل الجماعي. ويتم ذلك بالاعتماد على النظم الفرعية في مجال النقل، وهي: مصادر الحصول على المعلومات (مثل نظم تحديد المواقع العالمي GPS، نظم الموقع الأوتوماتيكي للمركبات AVL، مراقبة حركة المرور ومواقف المركبات الذكية APC والبطاقات الذكية CAP) ونظم دعم القرارات التسويقية (مثل نظم التخطيط الزمني ونظم المعلومات الجغرافية SIG)، بالإضافة إلى بحوث التسويق ونظم معلومات المسافرين. وأكدت النتائج المستخلصة من البحث مساهمة نظم المعلومات التسويقية في إنتاج المعرفة بمؤسسات النقل الجماعي من خلال تفاعل النظم الفرعية لها، حيث يبدأ النظام باستخلاص المعلومات المنتجة من قواعد بيانات العمليات اليومية (APC, AVL, GPS, CAP) ونظم الحصول على البيانات التسويقية (سجلات والتقارير الداخلية، بحوث التسويق، الاستخبارات التسويقية). وتنتقل بعد ذلك المعلومات المسجلة إلى مراكز التسيير باستخلاص وتحويل وتحميل (ETL) البيانات من خلال الاتصالات اللاسلكية أو بالتحميل دوريا للتسجيلات على قواعد البيانات التنظيمية.

وتستخدم المعلومات المخزنة في قواعد البيانات بشكل تفاعلي باعتبارها مستودع للبيانات في مؤسسات النقل الجماعي مع نظم المعلومات الجغرافية SIG ونظم التخطيط الزمني. وتتم هذه التفاعلات من طرف نظم دعم القرارات التسويقية مع مستودع المعطيات باستخدام تقنيات تحليل البيانات (المعالجة الاستفسارية، المعالجة التحليلية الآتية والتقيب على البيانات). ويتم إنتاج سلسلة من المعارف باستخدام تقنية التقيب على البيانات التسويقية المرتبطة بأداء وتشغيل أسطول مركبات مؤسسات النقل الجماعي وتحسين خدمة وعلاقة العميل. وتتمثل هذه المعارف في: المعلومات في الوقت الحقيقي لمستعملي النقل الجماعي، أولوية الحافلات في إشارات المرور، إدارة الطلب، أوقات الانتظار في المواقف، التنبؤ لأوقات الوصول، إنشاء خط السير، سلوك مستعملي النقل الجماعي، الالتزام بالجدول الزمني المخطط.

الكلمات المفتاحية : نظم المعلومات التسويقية، نظم النقل الذكية، المعرفة، مؤسسات النقل الجماعي.

Abstract:

This research aims to highlight the contribution of marketing information systems in the production of knowledge institutions of mass transit. This is done based on the sub-systems in the field of transport, namely: sources for obtaining information (such as systems global positioning GPS, systems Site Automatic vehicle AVL, traffic control and parking vehicles Smart APC Smart Cards CAP) and decision support systems marketing (such as systems planning timeline and GIS SIG), in addition to marketing research and passenger information systems. And confirmed the findings of the research contribution marketing information systems in the production of knowledge institutions mass transport through the interaction of subsystems her, where the system starts to extract the information produced from databases daily operations (APC, AVL, GPS, CAP) and Data Acquisition Systems marketing (records and reports internal marketing research, marketing intelligence). And then transferred the information recorded to the management centers extract, transform and load (ETL) data through wireless communication or downloaded periodically recordings on organizational databases. And use the information stored in databases interactively as a data warehouse in the institutions of collective transport with GIS SIG and time planning systems.

These interactions take place by the marketing decision support systems with a data warehouse using data analysis techniques (treatment Inquiry, immediate and analytical processing on data mining). The series is produced by using a drilling technique knowledge on marketing data related to the performance and operation of fleet vehicles institutions and improve mass transit service and client relationship. This knowledge is in: real-time information to users of mass transit, bus priority at traffic signals, demand management, wait times in attitudes, predict arrival times, create a route, the behavior of users of mass transit, adhere to the timetable planned.

Keywords: marketing information systems, intelligent transportation systems, knowledge, mass transport enterprises.

تمهيد :

لقد غيرت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي يشهدها العالم الآن الكثير من المفاهيم التنظيمية والتسويقية، الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة معلومات فعالة تلبي الاحتياجات المعلوماتية للمؤسسات خاصة مع التحولات المستمرة في بيئاتها والحاجة إلى إنتاج المعرفة. وقد حدثت ثورة في طريقة التعامل مع المعلومات وطرق معالجتها وأصبحت أحد الموارد الأساسية بمؤسسات النقل الجماعي وسلاحها التنافسي في التعامل مع البيئة التي تتصف بالتغير السريع وشدة المنافسة.

ويتطلب إنتاج المعارف وتوزيعها في مؤسسات النقل الجماعي وجود قاعدة معلوماتية عن البيئة والقوى الرئيسية المؤثرة فيها، توفر لها وبدرجة عالية القدرة على الرد والاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تتسم بالاستمرارية. وبذلك، ينبغي أن تكون عملية جمع هذه المعلومات مستمرة وفق نظام معين. ويعد نظام المعلومات التسويقية أداة تسويقية فعالة ومصدرا أساسيا لتوفير المعلومات عن بيئة الأعمال لمؤسسات النقل الجماعي والتي يتم بمقتضاها إنتاج سلسلة من المعارف واتخاذ القرارات الفعالة في ظروف تتسم بالديناميكية وسرعة التغير.

مشكلة البحث:

إن الدور التقليدي لنظم المعلومات التسويقية في مؤسسات النقل الجماعي، في ظل التغير الذي تشهده المنظمات وتكنولوجيا المعلومات، لم يعد كافيا لتحقيق القدرة على مسايرة التغيرات البيئية من أجل التفوق التنافسي. وينعكس ذلك على مستوى فعالية هذه النظم وإسهاماتها في إنتاج المعرفة، الأمر الذي أدى إلى بروز المشكلة التي تتمحور في ضرورة تغيير اتجاهات مؤسسات النقل الجماعي الحالية نحو الدور المعرفي لنظم المعلومات التسويقية ومساهمتها في أداء وتشغيل أسطول المركبات وتحسين خدمة وعلاقة العميل.

انطلاقا مما سبق جاء هذا البحث ليسلط الضوء على مساهمة نظم المعلومات التسويقية في إنتاج المعرفة بمؤسسات النقل الجماعي، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات منها:

- ما هي مصادر الحصول على البيانات التسويقية في مؤسسات النقل الجماعي؟
- ما مدى اعتماد معالجة المعاملات اليومية في مؤسسات النقل الجماعي على نظم النقل الذكية؟
- كيف تتم تفاعلات نظم دعم القرارات التسويقية في مستودع البيانات لمؤسسات النقل الجماعي؟
- كيف يتم التقيب في المعطيات التسويقية من أجل إنتاج المعارف في مؤسسات النقل الجماعي؟
- كيف يتم بناء نموذج تكوين عملية إنتاج المعرفة في مؤسسات النقل الجماعي من خلال نظم المعلومات التسويقية؟

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من العوامل التالية:

1. تسبب وسائل النقل في تزايد الأضرار بالبيئة والمجتمع.
2. الحاجة إلى إدراك العلاقة ما بين نظم المعلومات التسويقية وإنتاج المعارف في مؤسسات النقل الجماعي.
3. التحديات التي تواجهها مؤسسات النقل الجماعي في ظل ضغوطات هيئات حماية البيئة والمجتمع.

أهداف البحث:

تسعى هذه الورقة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على نظم النقل الذكية وأهم استخداماتها في مؤسسات النقل الجماعي.
2. إبراز العلاقة ما بين معالجة المعاملات اليومية ونظم النقل الذكية في مؤسسات النقل الجماعي.

3. الوقوف على تفاعلات نظم دعم القرارات التسويقية في مستودع البيانات لمؤسسات النقل الجماعي.
4. التأكيد على استخدامات التتقيب في المعطيات التسويقية بهدف إنتاج المعارف وتوزيعها بمؤسسات النقل الجماعي.
5. التوصل إلى بناء نموذج لكيفية تكوين عملية إنتاج المعرفة في مؤسسات النقل الجماعي من خلال نظم المعلومات التسويقية.

1 - مصادر الحصول على البيانات التسويقية في مؤسسات النقل الجماعي:

تعتبر نظم المعلومات التسويقية "Système d'Information Marketing (SIM)" من المفاهيم الحديثة في التسويق. وظهر هذا المفهوم كنتيجة لتطبيق النظرية العامة لنظم التسويق وعدم قدرة بحوث التسويق على توفير كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية، بالإضافة إلى تركيز اهتمامها على البحوث المتعلقة بالمشاكل غير المتكررة دون الاستفادة المثلى من ثروة المعلومات الجارية. وبذلك، يعد نظام المعلومات التسويقية طريقة نظامية لجمع ومعالجة بيانات ومعلومات مفيدة عن التسويق تتصف بالدقة والثقة بما يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات اللازمة.

ويعرف "Kotler" نظام المعلومات التسويقية على أنه شبكة معقدة من العلاقات في هيكل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لغرض تنظيم تدفق المعلومات المناسبة، والواردة من مصادر داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة والموجهة لخدمة مراكز اتخاذ القرار التسويقي.¹ وفي تعريف آخر ينظر له بأنه عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل البيانات وتبويبها وحفظها وتحليلها سواء كانت بيانات ماضية أو حالية أو مستقبلية والمتعلقة بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها، والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب والشكل المناسب وبالدقة المناسبة وبما يحقق أهداف المؤسسة.²

وعليه، يبدأ نظام المعلومات التسويقية في مؤسسات النقل الجماعي بجمع المعلومات المنتجة من بياناتها من البيئة الداخلية والخارجية من خلال النظم الفرعية لها المتمثلة في نظام السجلات والتقارير اليومية ونظام الاستخبارات التسويقية، بالإضافة إلى نظام بحوث التسويق.

1.1 - نظام السجلات والتقارير الداخلية:

تعد السجلات الداخلية والتقارير الدورية الصادرة من مؤسسة النقل الجماعي مصدرا رئيسيا لكثير من المعلومات المنتظمة والمتجددة. ويمكن لهذه المعلومات تغطية عدة جوانب، أهمها: إجمالي المبيعات على مستوى المسارات والمناطق والعملاء، المسافات والتكاليف والتدفقات النقدية، النماذج المالية للنظام المحاسبي، وردود الفعل الخاصة برضا أو عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من المؤسسة. كما تساعد المعلومات المتوفرة من نظام السجلات والتقارير الداخلية في تحقيق الدقة والسرعة ليس فقط في علاقة مؤسسات النقل بعملائها ولكن بنفس القدر في تحقيق الانسياب المطلوب للمعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة نقاط الضعف بالنشاط التسويقي والعمل على معالجتها.

2.1 - الاستخبارات التسويقية:

بينما تقوم نظم السجلات والتقارير الداخلية بتوفير المعلومات عن نتائج البيانات المولدة، توفر الاستخبارات التسويقية المعلومات الخاصة بالأحداث التي تظهرها هذه البيانات. ويمكن تعريف نظام الاستخبارات التسويقية على أنه مجموعة من المصادر والإجراءات التي يستطيع من خلالها مديرو التسويق الحصول على المعلومات اليومية عن تطورات البيئة التسويقية الخارجية.³ كما تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة الأخلاقية التي تقوم بها إدارة التسويق لجمع المعلومات السرية عن المنافسين في السوق لتعديل استراتيجياتها التسويقية على ضوء ذلك.⁴

وتزداد أهمية هذه المعلومات مع ازدياد حدة المنافسة وحرص المؤسسة على معرفة استراتيجيات المنافسين حتى تتمكن من تقديم مستويات إشباع أعلى لحاجات العملاء. وتنبئ لأجل ذلك نظماً متقدمة للمعلومات التسويقية السرية عن منافسيها. وقد تعتمد المؤسسة على مصادر عديدة للحصول على مثل هذه المعلومات مثل مراكز التوظيف والموظفون العاملون في المؤسسات المنافسة، موظفو المؤسسة أنفسهم من مديري ومهندسين وعلماء وباحثين، العملاء والموزعين الذين يتعاملون مع المنافسين، التقارير والمعلومات المنشورة عن المنافسين، ملاحظة تصرفات المنافسين وتحليل الأدلة المادية عن هذه التصرفات.⁵

ومن أجل تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق، عمدت مؤسسات النقل الجماعي إلى تحصين نفسها ضد ممارسات المنافسين والمحافظة على سرية ما تقوم به من أعمال. وأنشئت في نفس الوقت مكاتب متخصصة لجمع المعلومات المنشورة عن المنافسين وتحليلها وتوزيعها على الجهات المختصة داخل المؤسسة.

3.1 - نظام بحوث التسويق:

أصبحت بحوث التسويق تمثل أحد السمات المميزة للمؤسسات المعاصرة الناجحة على اختلاف أنواعها وطبيعتها نشاطها، فهي إحدى النظم الفرعية الهامة لنظام المعلومات في أي منظمة. وترجع هذه الأهمية إلى تزايد أهمية دور التسويق نفسه في مؤسسات النقل بصفة خاصة واعتباره الموجه لأنشطتها، بالإضافة إلى تزايد الاتجاه نحو تبني المفاهيم التسويقية الحديثة ودورها في الكشف عن المزايا التنافسية.

وتفيد البحوث في معرفة العملاء الذين يختلفون عادة في احتياجاتهم وتصورهم واختياراتهم المفضلة.⁶ وتعتبر بحوث التسويق من أبرز الأنشطة التسويقية وإحدى الأدوات التنفيذية للمفهوم التسويقي الهادف إلى التوفيق بين حاجات ومتطلبات العملاء وإمكانيات وأهداف مؤسسات النقل الجماعي. كما يساعد هذه الأخيرة من خلال تحويل بعض أو معظم أو كل القيود والتهديدات إلى عناصر إيجابية مدعمة لأداء المؤسسة وأهدافها، بالإضافة إلى توفير المعلومات للكشف عن الفرص واستغلالها لتحقيق المزايا التنافسية والتميز على المنافسين.

وتتمثل المعلومات التي يوفرها نظام بحوث التسويق في مختلف المعلومات الخاصة بتحليل البيئة التي تشمل كل من: تحليل الطلب (خصائص وسلوك العميل، خصائص السوق)؛ المنافسة (المعلومات عن المنافسين وخصائصهم ووجه القوة والضعف لديهم وخصائص البيئة التنافسية)؛ البيئة العامة (الاتجاهات العامة للأحوال الاقتصادية والتشريعات والقوانين والتكنولوجيا وغيرها من المؤثرات على قرارات المؤسسة)؛ البيئة الداخلية (الموارد والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة في مختلف وظائفها واتجاهاتها المستقبلية). كما يوفر هذا النظام معلومات عن عناصر المزيج التسويقي وأخرى خاصة بمقاييس الأداء (معلومات عن حجم المبيعات الحالي، نصيب السوق، صورة المنظمة في ذهن المستهلك...) ⁷.

وبصفة عامة، تعتبر بحوث التسويق معنية بكافة خطوات البحث بدءاً من تعريف هدف الدراسة موضوع الاهتمام وصولاً إلى كتابة التقرير النهائي الذي يحدد مختلف الخطوات التي يتم إتباعها. كما يعرف أن الهدف الأساسي لبحوث التسويق هو تعظيم درجة الدقة في المعلومات، بالإضافة إلى أن النتائج المتوصل إليها عن طريق البحوث تتصف بالمصداقية والاعتمادية.⁸

وإذا كان الوصول إلى نتائج واضحة ومحددة وذات مدلول يمثل هدفاً أساسياً، يسعى الباحث التسويقي إلى تحقيقه بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، فإن عملية تصميم أدوات جمع البيانات تتطوي على مجموعة من الطرق والإجراءات التي توفر الإطار السليم لعملية جمع البيانات. وبذلك، تعتبر عملية تصميم أدوات جمع البيانات إحدى الحلقات الرئيسية في عملية البحث التسويقي.⁹ وتعتمد مؤسسات النقل على بعض الطرق لجمع البيانات، وتتمثل أهمها في:¹⁰

– الاستطلاعات الهاتفية **Les sondages téléphoniques**: تسمح هذه الاستطلاعات لمؤسسات النقل فهم ادراكات وخبرات مستعملي وغير مستعملي النقل الجماعي الحضري. حيث تكون موثوق بها عندما تجرى بعناية

- ودقة. ومنذ سنة 1989 تطبق في منطقة Vancouver استطلاع على رضا العملاء بانتظام. كما تستخدم الاستطلاعات الفصلية (أي كل 3 أشهر) التي تقوم بها TransLink لقياس البيانات الديمغرافية، عادات النقل، فعالية الجهود التسويقية والإعلانات، بالإضافة إلى رد الفعل على المنتجات وخدمات النقل المقترحة.
- **الاستطلاعات عبر الإنترنت Les sondages en ligne:** تكتسب هذه الطريقة شعبية كبيرة، وعلى الرغم من أنها إحصائيا غير موثوق بها، فهي توفر بسرعة وبأقل تكلفة إجابات سريعة على القضايا الخاصة بالعملاء. فمثلا جمع استطلاع حديث قامت بها مؤسسة La Toronto Transit في شاشات الفيديو المثبتة على المنصات 1300 إجابة.
 - **مجموعات التركيز Les focus groups:** تتكون هذه المجموعات التي تسمى أيضا بـ "اجتماعات المستهلكين" من عملاء ممثلين لمجتمع الدراسة ومنظمين (أو مشرفين). وتتيح دورات المناقشة لوكلاء بحوث التسويق لمناقشة القضايا المتخصصة بعمق مع اختيار عشوائي للمستعملين وغير المستعملين. ويناقش المشاركون في خلال هذه الاجتماعات انطباعاتهم، كما يتبادلون الأفكار ويقدمون الحلول، وبعد تدقيقها كمجموعة، يتم الاتفاق على أهم التدابير الواجب تنفيذها. وتتمثل مواضيع المناقشة الأكثر تداولاً في اقتراحات التغييرات في هياكل التسعيرة والحملات الترويجية. فمثلا، تستخدم مدينة Berlin مجموعات التركيز لمعرفة ردود أفعال المستهلكين حول الإجراءات الجديدة في التنقل والنقل المطروحة حديثا. ويكون لأصحاب المصلحة فرصة التعبير عن آرائهم خلال عدة اجتماعات حول المبادرات التي تعتمزم المدينة تطبيقها لتحسين النقل وجعله أكثر احتراماً للبيئة.
 - **أسلوب الملاحظة:** توكل مؤسسة النقل Laval مرتين في السنة موظفين مستقلين مهمة تقييم الخدمة من خلال لعب دور الركاب. ويقوم هؤلاء بملاحظات حول 11 عنصر أو أكثر حسب خبراتهم في النقل الجماعي. وتستخدم أيضا في بعض الدول الأوروبية، المساهمة المفتوحة كأسلوب لجمع البيانات، الأمر الذي يسمح لمسؤولي المدن تحديد حاجات المستعملين بناء على آرائهم. كما تسمح الدراسات الاستقصائية وعملية المشاركة بتحديد الحاجات من حيث خطوط النقل الجديدة، الترددات الجديدة، التوقيت الزمني الجديد، المسارات الجديدة، الخ.¹¹
- ويعتبر أسلوب مجموعات التركيز Focus Groupes مع منظمات المستهلكين من أكثر الأساليب أهمية في إطار دراسة حاجات وتوقعات المستعملين وتعظيم المساهمة في عملية تخطيط وتنفيذ النقل العمومي. وهذا نتيجة لما تنقله هذه المجموعات من احتياجاتها لسلطات النقل العمومي و/أو المؤسسة المتعاملة. ويستحسن تكرار مثل هذه الدراسات بانتظام (مثلا كل سنة). وغالبا ما تتمثل مجموعات التركيز في مجموعة من منظمات المستهلكين، أهمها: منظمات مستعملي النقل العمومي، منظمات راكبي الدراجة، المنظمات التي تمثل المدارس/الطلاب، المنظمات التي تمثل كبار السن/المتقاعدين، منظمات المعوقين، جمعيات المقيمين، غرف التجارة (تنظيم المؤسسات)، المنظمات البيئية، منظمات السلامة المرورية.¹²
- وتجدر الإشارة إلى أنه عند القيام بمثل هذه الدراسات، يمكن أن يكون المستخدمين وغير المستخدمين (أو المستخدمين المحتملين) من نفس القطاع السوقي. وإذا كان كذلك، تتجه سلطات النقل العمومي أو المتعاملين إلى القيام بدراسات الإدراك التي تغطي كل من المستخدمين وغير المستخدمين.

2 - استخدامات نظم النقل الذكية في معالجة المعاملات اليومية (OLTP) لمؤسسات النقل الجماعي

مرت نظم المعلومات في مؤسسات النقل بتطورات أساسية منذ الستينيات من القرن الماضي في أهدافها وغاياتها مساهمة بذلك التطورات التي شملت جميع المجالات وخاصة منها مجال الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التغييرات البيئية وطبيعة المنافسة. وقد أدت التغييرات البيئية إلى بداية الأبحاث على الآثار السلبية للازدحام العام، الذي يمثل للبيئة التحتية للنقل تكلفة اجتماعية واقتصادية هامة من حيث تلوث الهواء واستهلاك الوقود وبالتالي انبعاث غازات الاحتباس الحراري (GES) Gaz à Effet de Serre فضلا عن وقت الركاب الضائع في النقل.

وكانت هذه الدراسات في زيادة مطردة في جميع أنحاء العالم نتيجة لزيادة التحضر والنمو السكاني وخاصة عدد السيارات الذي سمح بظهور ظاهرة الضواحي *urbanisation* خاصة في الدول المتقدمة.¹³

وانطلاقاً مما سبق، برز اسم "نظم النقل الذكية" (Intelligent Transportation Systems, ITS) كلفظ موحد لما كان يعرف سابقاً باسم "النظم الذكية للمركبة والطريق" Intelligent Vehicle - Highway Systems, (IVHS) في الولايات المتحدة الأمريكية، واسم "تقنيات المعلومات للنقل على الطرق" (RTI, Road Transport Informatics) أو "التقنيات المتقدمة للمعلومات والاتصالات في النقل" (Advanced Transport Telematics, ATT) في أوروبا، وأحياناً بجمع الاسمين كليهما في اليابان.¹⁴

وقد أدى استخدام تقنية نظم النقل الذكية من طرف الدول المتقدمة إلى تغيير الهيئة التقليدية لحركة المركبات على الطرق. وبالرغم من بداية بحوث هذه التقنية المتطورة ودراساتها منذ أكثر من خمسة عشر سنة، غير أن معالمها الرئيسية لم تتبلور وتنتضح إلا مع بدء التسعينيات. فبعد أن كانت السنوات ما بين 1960 و 1970 بداية الدراسات في تطور نظم النقل الذكية STI، خصصت السنوات ما بين 1980 و 1995 في الاستثمار في معلومات الطريق من أجل تحسين السلامة والأمن (خاصة السلامة في الطريق). بينما تمحورت الدراسات الخاصة بنظم النقل الذكية في السنوات ما بين 1995 و 2000 في كيفية العمل المشترك أو التوافقية *interopérabilité*، التذاكر والطرق السريعة الآلية *autoroute automatisée*. واهتمت هذه الدراسات في السنوات ما بين 2000 و 2005 بالنقل المستدام وتعدد الوسائل والسلامة على الطرق، حيث تشجع الأنظمة الحديثة للنقل المستدام استخدام وسائل ملائمة أكثر للبيئة عن استخدام السيارة. فهي في منافسة اقتصادية شديدة على المستوى العالمي.¹⁵

وتعرف نظم النقل الذكية (STI) *Systèmes de Transport Intelligent* بأنها استخدام تقنيات الحاسب الآلي والإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال النقل.¹⁶ ويطلق عليها بـ "ذكىة Intelligent" لأن تطورها اعتمد على وظائف مرتبطة عموماً على الذكاء مثل القدرة الحسية، الذاكرة، الاتصالات، معالجة المعلومات والسلوك التكيفي.¹⁷

وقد جاءت نظم النقل الخبيرة لمساعدة مؤسسات النقل الجماعي في مواجهة تحديات تحسين مستويات السلامة والإنتاجية والحركة العامة، بالإضافة إلى الحد من استخدام السيارات وأوقات النقل وتكاليف الوقود. وكل ذلك في ظل تقاوم الازدحام واستمرار الأخطار المحدقة بسلامة المتققلين وزيادة الشح في ميزانيات الجهات المسؤولة عن النقل. ومن أجل السيطرة على نشاطاتها المختلفة وتقديم التقارير عن سير هذه النشاطات، تحتاج مؤسسات النقل الجماعي إلى نظم معالجة المعاملات اليومية التي تعتبر اللبنة الأساسية لتكوين مستودع البيانات للمؤسسة. وتعتبر نظم النقل الخبيرة نظم معالجة المعاملات اليومية (نظم معالجة المناقلات على الخط) *OLTP*¹⁸ في مؤسسات النقل الجماعي من خلال الأنظمة الفرعية لها، ومن أهمها نظم الموقع الأوتوماتيكي للمركبات AVL، نظم التعداد الأوتوماتيكي للراكبين APC، نظم جمع المرور مستندة على البطاقات الذكية CAP، نظم التحديد من خلال الترددات الراديوية RFID.

1.1 - نظم تحديد المواقع العالمي GPS, Global Positioning systems :

تعتمد بعض نظم النقل الذكية على تكنولوجيا GPS المصممة من طرف الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يتم قياس المسافة ما بين مستعمل GPS وبعض الأقمار الصناعية المعروفة من أجل تحديد موقع المستعمل بحوالي عشرات الأمتار عن طريق الخرائط الرقمية.¹⁹ ويقوم النظام بالتحديث الآلي لموقع المركبة كل ستين ثانية وإرسال البيانات إلى أنظمة تتبع على مدار الأربع والعشرين ساعة. وتكتمل نظم النقل الذكية STI المتحصل عليها من خلال GPS مع المعطيات على المركبات وإشارات المرور. كما يستخدم النظام شبكة الاتصالات اللاسلكية (General Packet Radio

(Service, GPRS) لنقل البيانات لمركز مراقبة أسطول مركبات مؤسسات النقل الجماعي. وقد ظهر نظام جديد لتحديد المواقع بواسطة الأقمار الصناعية يسمى GALILEO سيتم العمل به قريبا من طرف الاتحاد الأوروبي.²⁰ وفي المقابل، فإن لتحديد مواقع المركبات بواسطة الأقمار الصناعية أهمية كبيرة لمؤسسات النقل الجماعي من أجل تحسين خدمة النقل الجماعي وجودتها. ولذلك، يمكن استخدام بيانات GPS مع البيانات التي تم جمعها يدويا على عدد الراكبين في الحافلات للتنبؤ بوقت الرحلة في طريق محدد. كما توجد تقنية تعتمد على بيانات GPS من أجل التنبؤ بالوقت الحقيقي لوصول الحافلات في المواقع.²¹

2.1 - نظم الموقع الأوتوماتيكي للمركبات Automated Vehicle Location, AVL :

تعتمد نظم AVL الأكثر شيوعا على تكنولوجيا GPS أو RFID. وتحدد نظم AVL المعتمدة على GPS موقع المركبة من خلال هوائي الوحدة GPS المثبتة في الحافلة التي تستقبل الإشارة المرسلة من الأقمار الصناعية. وعموما، يرسل موقع المركبة إلى مركز المراقبة من خلال الاتصالات اللاسلكية (Global System for Mobile, GSM, or (GPRS). أما في حالة النظم التي تستخدم تكنولوجيا RFID، تقرأ الأجهزة المخصصة للاستجابة للذبذبات الراديوية les transpondeurs المثبتة في المركبات من طرف المحققين المتواجدين في أماكن ثابتة (موقف المركبة النهائي، المواقع). وبذلك، ترسل المعلومات التي جمعها المحققين لمركز المراقبة من خلال الاتصالات اللاسلكية. وتصنف أعمال نظم AVL في مجال النقل الجماعي إلى صنفين، هما:²²

- الأعمال المرتبطة بنظم AVL لأولوية الحافلات في إشارات المرور: وتتمثل أهدافها في تقليل وقت رحلة الحافلات، تحسين موثوقية الجدول الزمني المخطط، وتخفيض الآثار السلبية لمجموع المرور الذي ليس له الأولوية (المرور الخاص) ؛
- الأعمال التي تعالج التنبؤات لوقت وصول الحافلات في المواقع: وهذا يجعل الخدمة أكثر موثوقية للمستعملين، الأمر الذي يسمح لهم باتخاذ قرارات التنقل مستندة على المعلومات في الوقت الحقيقي. ومما سبق يمكن القول أن نظم AVL تعالج أربع مشكلات رئيسية تواجهها مؤسسات النقل الجماعي، وهي:²³
 - تحديد موقع المركبة أينما كانت من خلال نظام GPS؛
 - مراقبة الحالة العامة للمركبة، حيث يرتبط جهاز الإرسال مع عدد من أجهزة التحسس الدقيقة. وتقوم هذه الأجهزة الصغيرة جدا بمراقبة الكثير من الأنظمة داخل المركبة مثل درجة الحرارة في الحافلة، بالإضافة إلى مراقبة أبواب الحافلة ومعلومات السائق بواسطة أنظمة RFID. ويسجل النظام جميع هذه المعلومات مع تحديد المكان والوقت بدقة.
 - مراقبة سلوك السائق والتزامه بتعليمات المؤسسة، مثل ترك الحافلة في وضعية تشغيل بينما تكون متوقفة أو القيادة بسرعة كبيرة وإهمال نظام المرور أو إهمال الصيانة الدورية. كل ذلك يؤدي إلى اختصار العمر التشغيلي للمركبة فضلا عن الإساءة لسمعة المؤسسة. ويتولى النظام من مراقبة كل هذه الأمور ويرسل تقارير مباشرة إلى مركز المؤسسة، الأمر الذي يمكنها من التعرف على سلوك سائقيها واتخاذ الإجراءات اللازمة.
 - حماية المركبة من السرقة أو الإهمال أو العبث.

3.1 - نظم التعداد الأوتوماتيكي للراكبين Automatic passenger Counting, APC :

تحتوي نظم التعداد الأوتوماتيكي للراكبين APC على كاشفات الحركة مثبتة تحت أبواب المركبات والتي تسجل عدد الأشخاص المارين على منطقة الكشف واتجاه المرور (الركوب أو النزول). وقد تم تطوير نموذج يدمج بيانات APC للتنبؤ بوقت وصول الحافلات في المواقع. كما تم تطوير تقنيات تعالج بيانات APC و AVL وتطوير نموذج لحساب وقت انتظار الحافلات في المواقع.

- وعليه، يسمح استخدام نظم التعداد الأوتوماتيكي للركاب بتحسين وسائل النقل (قطار، Tram، حافلة، المترو) والرقابة على إدارتها، بالإضافة إلى المزايا التالية:²⁴
- تصفح الأرقام والإحصائيات باستمرار؛
 - الحصول على معلومات تفصيلية خاصة بالركاب والمسارات؛
 - قياس ومقارنة البيانات حسب "تحليل الترددات"؛
 - تقييم وتحسين تردد الركاب؛
 - تبني تخطيط الموارد؛
 - تخفيض التكاليف الحالية.

4.1 - البطاقات الذكية Les systèmes de collecte de passage basés sur les cartes à puce :

تستخدم تكنولوجيا CAP في مجال النقل الجماعي لنظم التسديد والوصول إلى شبكات النقل. كما تسمح CAP بالإضافة إلى تخزين المعلومات بتحقيق العمليات الداخلية مثل فك رموز الرسائل والتوثيق. حيث تستخدم البطاقات الذكية اللاسلكية تقنية التحقق عبر موجات الراديو Radio Frequency Identification, RFI. وتعتمد هذه التقنية على الاتصال لاسلكيا عبر قارئ مخصص لذلك Card Reader. ويبلغ مدى القراءة ما بين 10 سنتيمتر إلى مترين تقريبا. كما تتراوح سرعة نقل البيانات في هذا النوع من البطاقات الذكية ما بين 106 إلى 848 كيلوبايت في الثانية (106_848 Kbit/S).²⁵

5.1 - نظم التحديد من خلال الترددات الراديوية Radio Frequency Identification, RFID :

أصبحت الرقاقات الالكترونية اللاسلكية التي نشأت فكرتها في بداية السبعينيات البديل الأمثل لنظم التعريف الآلية (الترميز بالأعمدة Barcode)⁽²⁶⁾ نتيجة للتقدم التقني الكبير في مجال الشرائح الالكترونية وانخفاض أسعارها في السنوات الأخيرة. وأكثر أنواع نظم التعريف الآلية المستخدمة اليوم هي البطاقات الذكية التي تعتمد على التلامس مع القارئ للتواصل مثل بطاقات الهاتف والبطاقات البنكية. ومن الناحية العملية، يكون الاتصال الميكانيكي ما بين القارئ والبطاقة غير مناسب.

وعليه، يؤمن التواصل دون التلامس مع القارئ مرونة عالية في الكثير من التطبيقات، ومنها النقل، حيث تعمل الرقاقات على إصدار إشارات رقمية تنتقل عبر موجات الراديو القصيرة والطويلة. ويقوم جهاز المسح أو الأقمار الاصطناعية على إيجاد هذه الإشارات وتحديد مكان ونقطة صدورها. ولهذا السبب يطلق على هذه التقنية "التعريف بترددات الراديو". وقد ازداد انتشار تطبيقات أنظمة RFID بشكل واسع.

3- تفاعلات نظم دعم القرارات التسويقية في مستودع البيانات لمؤسسات النقل الجماعي

إن استخلاص المعلومات في مؤسسات النقل الجماعي يتم من قواعد بيانات العمليات اليومية ونظم الحصول على البيانات التسويقية سواء كانت الداخلية أو الخارجية. ومن أجل تغيير شكل المعلومات الواردة لتكون أشد فعالية، تبرز أهمية مرحلة ETL Process (Extraction, Transformation and Loading) التي هي عملية استخلاص البيانات ثم تحويلها إلى شكل مناسب، ثم تحميلها إلى مخزن بيانات متخصصة أو مستودعات بيانات الأقسام DATA MARTS (مثل مستودع بيانات قسم التسويق) التي تستخدم في دعم القرارات الخاصة بالأقسام مستفيدة من عملية التكامل في بيانات المؤسسة مع بيانات بيئتها الخارجية والداخلية. ويعتبر التسويق من الأقسام المهمة في المؤسسة، حيث يعد زيادة ذكاء العمليات التسويقية بالنظر إلى أبعاد مختلفة لأداء مبيعات المؤسسة (حسب المنطقة، حسب القناة

التسويقية، حسب ديموغرافية السكان ...) الهدف الرئيسي من مستودعات بيانات العمليات الذي يساعد على تحسين الجهود التسويقية مثل الترويج والأداء.²⁷

كما يمكن تكوين مستودع بيانات مركزي (Data warehouse) يستخدم من قبل جميع المستويات الإدارية لترشيد ودعم كافة أنواع القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية لخدمة العمليات أو للأغراض الإستراتيجية. ويمكن استخدام أيضا مستودع بيانات مركزي لدعم القرارات الوظيفية الخاصة بالأقسام. وبذلك، يستخدم التسويق مستودع البيانات المركزي لترشيد القرارات الخاصة التسويقية سواء كانت تكتيكية أو إستراتيجية. وانطلاقا مما سبق، يعتبر مخزن البيانات المستودع المركزي للمعطيات التسويقية التي يتم الحصول عليها من المعطيات العملية (أنظمة النقل الذكية APC, AVL, GPS, CAP) ومصادر الحصول على البيانات. وتكون المعلومات في مخزن المعطيات موجهة نحو الموضوع، وغير متغيرة، كما أنها مرتبطة بعامل الزمن. لذلك فإن مخازن المعطيات تتجه إلى احتواء مجموعات هائلة جدا من المعطيات. وتساعد عملية التوافق بين مخازن المعطيات ونظم دعم القرارات التسويقية على إنشاء تقنية لإدارة المعلومات.

وقد ظهرت نظم دعم القرارات التسويقية نظرا لتعدد الأسواق والأنشطة التسويقية وحاجة مديري التسويق إلى المعرفة بالأدوات والوسائل المتقدمة لتحليل البيانات والتوصل إلى علاقات بين المتغيرات التسويقية المختلفة. ويتكون هذا النظام من مجموعة الأساليب المتقدمة التي تستخدم في تحليل البيانات والمشاكل التسويقية. كما تمكن هذه الأساليب من التوصل إلى حقائق ونتائج أكثر بالمقارنة مع التي تعتمد على المعالجة البديهية فقط، بالإضافة إلى أنها تساعد مديري التسويق في تحليل البيانات وترشيد القرارات التسويقية. ويطلق على هذه النظم اصطلاح النظم الخبيرة ES: Expert Systems. وهي عبارة عن مجموعة فرعية من نظم الذكاء الاصطناعي AI: Artificial Intelligence والتي تعتبر أرقى تطبيقات الحاسب الآلي وأكثرها تقدما.²⁸

ويتضمن هذا النظام مجموعتين من الأدوات، تعرف الأولى بالبنك الإحصائي والثانية ببنك نماذج القرارات.²⁹ ويتضمن البنك الإحصائي مجموعة من الإجراءات الإحصائية المتقدمة التي تهدف إلى التعرف بشكل أكبر على العلاقات داخل مجموعة البيانات ودرجة الاعتماد والتعويل عليها إحصائيا. كما تجيب عن عدة أسئلة مثل المتغيرات الرئيسية المؤثرة على المبيعات؟ الأهمية النسبية لكل متغير؟ احتمالات رفع السعر؟ احتمالات زيادة نفقات الإعلان؟ أنسب المتغيرات لتجزئة السوق؟.

بينما يعتبر بنك نماذج القرارات مجموعة من النماذج المساعدة في ترشيد القرارات التسويقية لمديري التسويق. ويتألف كل نموذج من مجموعة المتغيرات المتداخلة التي ترتبط بعضها البعض وتمثل نظاما حقيقيا أو عملية أو نتيجة معينة. كما تساعد هذه النماذج في الإجابة عن عدة أسئلة مثل ماذا لو حدث؟ وما هو الأفضل؟.³⁰ وفي نفس السياق يمكن تقسيم نماذج دعم القرارات التسويقية في مؤسسات النقل الجماعي من خلال تفاعلاتها مع مستودع المعطيات إلى ثلاث مجموعات، هي:

1.1 - المعالجة الاستفسارية باستخدام لغة المعالجة المهيكلة Structured Query Language SQL:

وتعتبر من أبسط أنواع المعالجة للبيانات لغرض الوصول إلى المعلومات من خلال قواعد البيانات، حيث يكون بناء الجملة فيها واضح ومختصر وسهل الفهم من قبل المستخدم الذي يمتلك بعض الأفضلية التقنية. وهناك عدد من العمليات التي لا يمكن لهذه اللغة أدائها (مثل التحليلات الإحصائية الأولية أو التدرج) بينما يمكنها تنفيذ الاستفسارات المباشرة.

2.1 - المعالجة التحليلية الآتية On-line Analytical Processing OLAP :

تستخدم أنظمة المعالجة التحليلية على الخط OLAP لتزويدنا بنتائج لاستعلامات أكثر تعقيداً من تلك الخاصة بأنظمة معالجة المناقشات على الخط OLTP، أو أنظمة قواعد المعطيات، وبشكل مختلف تماماً عن استعلامات قواعد المعطيات. وتتضمن أنظمة OLAP عادة تحليلات للمعطيات الحالية، لذلك يمكن اعتبارها توسيعاً لبعض دالات التجميع الأساسية المتاحة في لغة SQL. ويمكن استخدام أنظمة OLAP مع مخازن المعطيات أو متاجر المعطيات Data Marts. الهدف الرئيسي لأنظمة OLAP هو دعم الاستعلامات المباشرة اللازمة لأنظمة دعم القرار. و يعتبر عرض المعطيات المتعدّد الأبعاد أساسياً لأنظمة OLAP.

وعليه، تمثل تقنية OLAP أدوات برمجية منفصلة عن مستودعات البيانات، تستخدم لتحليل البيانات المخزونة في قواعد البيانات. ويتم تزويد هذه الأدوات للمعالجة التحليلية الآتية لقواعد البيانات المختلفة منها قاعدة بيانات مستودع البيانات. وتختلف OLAP عن قواعد البيانات بأنها تستخدم تحليل البيانات ذات الأبعاد المختلفة. وقد تكون لها قاعدة بيانات خاصة يتم تجميع البيانات فيها وفق الأبعاد الخاصة بالتحليل. كما تكون البيانات من النوع التاريخي والمجمعة من مصادر مختلفة. وبذلك، تقوم هذه الأنظمة بالاستفسارات المعقدة والتي تعالج أكثر من 10 كيلا بايت من القيود في كل مرة.³¹

3.1 - التنقيب في البيانات Data Mining :

تساعد هذه التقنية في استكشاف المعرفة المخفية والنماذج غير المتوقعة، إضافة إلى استكشاف قواعد جديدة موجودة في مستودعات المعطيات التسويقية. كما ينظر إليها على أنها العنصر المفتاحي لعملية استكشاف المعرفة في قواعد المعطيات، والمرتبطة إلى حد بعيد بمخازن المعطيات باعتبارها المستودع المركزي للمعطيات التسويقية التي تم الحصول عليها من المعطيات العملية.

الجدول (1) : الفرق ما بين تقنيات تحليل البيانات

المعالجة الاستفسارية	المعالجة التحليلية الآتية	التنقيب في البيانات
استخلاص البيانات التفصيلية	الخلاصات، الاتجاهات، التنبؤات	اكتشاف المعرفة للأنماط المخفية
معلومات	تحليلات	توقعات ونظرة فاحصة
من اشترى قطعة أثاث خلال الثلاث سنوات الأخيرة	ما هو معدل شراء الأثاث استناداً إلى المنطقة الجغرافية، المشتري، الزمن (شهرياً)	من سيشترى قطعة الأثاث خلال ستة أشهر القادمة والسبب.

Source: Charlie Berger, 2005, ORACLE data mining, www.oracle.com

وتعتمد مؤسسات النقل الجماعي على نظم التخطيط Systèmes de planification، التي تسمح بجمع، معالجة، تخزين ونشر المعلومات، بهدف دعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة. وهناك نوعين من نظم التخطيط في مجال النقل الجماعي، وهي: نظم التخطيط الزمني ونظم المعلومات الجغرافية.

أ- نظم التخطيط الزمني Systèmes de planification d'horaires :

تولد نظم التخطيط الزمني حلول للمشاكل المرتبطة باستغلال شبكة النقل. وقد قسم Desaulniers (2002) مشكلة التخطيط في خمس مراحل، هي:³²

- إنشاء الطرق: ويتم في مرحلتين، تصف المرحلة الأولى الطرق ويتم حساب تكرار حركة المرور في المرحلة الثانية؛

- تحديد تواتر المرور؛

- تطوير الجدول الزمني: ويهدف إلى تخفيض الوقت للركابيين (تخفيض تكاليف العملية، تخفيض وقت انتظار الركابيين وعدد الحافلات)؛

- تخطيط الجدول الزمني للحافلات: تعدد المرائب وطريقة للفصل والتقييم التدريجي؛
- تخطيط أوقات عمل السائقين: تطوير إستراتيجية للفصل والتقييم المحلي لتخطيط أوقات عمل السائقين.

ب- نظم المعلومات الجغرافية (SIG) Les Systèmes d'Information Géographique (SIG):

تعرف نظم المعلومات الجغرافية (SIG) بأنها نظام قائم على الحاسوب يعمل على جمع، إدخال، معالجة، تحليل، عرض، وإخراج المعلومات المكانية والوصفية لأهداف محددة.³³ ويتضمن هذا التعريف قدرة النظم على إدخال المعلومات الجغرافية (خرائط، صور جوية، مرئيات فضائية) والوصفية (أسماء، جداول)، معالجتها (تتبعها من الخطأ)، تخزينها، استرجاعها، الاستفسار عنها، تحليلها (مكاني وإحصائي) وعرضها على شاشة الحاسوب أو على ورق في شكل خرائط، تقارير ورسومات بيانية.³⁴

ويتطلب فهم نظم المعلومات الجغرافية (SIG) واستخدامه في دعم القرارات التسويقية بمؤسسات النقل الجماعي إلى معرفة البيانات المكانية والوصفية التي تمثل قوام هذه النظم، وهي:³⁵

- **المعلومات المكانية:** وهي التي توضح موقعا أو مكانا معين. وترتبط هذه المعلومات بموقع ضمن مرجعية مكانية مرتبطة بإحداثيات جغرافية. وتشمل كافة العناصر الطبيعية والصناعية في منطقة معينة مثل حدود مدينة، مباني، مجاري مائية. ويمكن الحصول عليها من عدة مصادر مثل الخرائط، الصور الجوية، صور الأقمار الصناعية والأجهزة المساحية مثل أجهزة تحديد الموقع العالمي GPS وأجهزة المحطات المتكاملة.
- **المعلومات الوصفية:** وهي ذات مرجعية غير مكانية تعبر عن الصفات والحقائق. وترتبط بالمعلومات المكانية مثل اسم الأماكن، اتجاه طريق معين، نوع الأشجار في الغابة، عدد السكان في منطقة معينة.

4- التنقيب في المعطيات التسويقية وإنتاج المعارف في مؤسسات النقل الجماعي

مع أن كميات المعطيات في مؤسسات النقل الجماعي تتزايد تزايدا مضاعفا في كل فترة، غير أن كمية المعلومات المفيدة تتناقص بسرعة. والسبب الأهم للتزايد الكبير للمعطيات هو الإنتاج الميكانيكي للبيانات، إذ تقوم النظم الذكية بإنتاج الكثير من المعلومات خلال فترة زمنية قصيرة. ومن أجل عدم الوقوع في مفهوم العبارة "معطيات أكثر تعني معلومات أقل"، برزت الحاجة إلى التنقيب في المعطيات التسويقية. وبذلك، يتم الحصول على المعلومات المفيدة من خلال عملية التنقيب في قاعدة المعطيات التسويقية Data Mining. وقد بنيت أنظمة المعلومات أساسا لدعم الإجراءات العملياتية للمؤسسة، بينما تساعد عملية استكشاف المعرفة في قواعد المعطيات والتنقيب في المعطيات على رؤية المعلومات ضمن هذه المؤسسة بطريقة مختلفة وأكثر شمولية.³⁶

وعليه، من أجل الحصول على معلومات مفيدة تساعد في اتخاذ قرارات سليمة في مؤسسات النقل الجماعي، تبرز الحاجة إلى مرحلة إجرائية لاستخلاص مواصفات وعلاقات من المعطيات، وتقديم معلومات جديدة لم تكن معروفة مسبقا في نظم المعلومات التقليدية تسمى بالتنقيب عن المعطيات التسويقية. وبذلك، أصبح دور نظم المعلومات التسويقية في هذه البيئة الجديدة ممارسة الدور المعرفي كنظم متكاملة تعمل على توفير معلومات ومعارف واسعة تساعد على اتخاذ القرار بشكل أفضل. ويتمثل هذا الدور في ما يلي:³⁷

- **إيجاد وتأمين المعرفة Creating Knowledge:** تسعى نظم المعلومات المعرفية إلى تجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات والتحليلات والاتصالات ووسائل إدارة الوثائق، بالإضافة للوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية.

- **اكتشاف وتصنيف المعرفة Discovering and Codifying Knowledge**: توفر نظم النقل الذكية إمكانية استنباط ودمج الخبرات لغرض إيجاد نماذج وعلاقات، في كميات كبيرة من البيانات، وتقوم نظم دعم القرار بتحليل قواعد بيانات واسعة، وتستطيع أيضا اكتشاف معارف جديدة.

- **المشاركة بالمعرفة Sharing Knowledge**: تستطيع نظم التعاون الجماعية مساعدة العاملين في الوصول والعمل في آن واحد على نفس الوثيقة ومن مواقع مختلفة، ومن ثم التنسيق بين نشاطاتهم المختلفة.

- **توزيع المعرفة Distributing Knowledge**: تستطيع نظم المكتب وأدوات الاتصال تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات وتوزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة، بغرض ربط المكاتب بوحدات الأعمال الأخرى داخل المؤسسة وخارجها.

وعليه، تركز النظم الفرعية لنظام المعلومات التسويقية في مؤسسات النقل الجماعي على إدارة عملية تدفق المعلومات إلى مراكز القرارات لمساعدة المدراء في كل مهمة من المهام الأساسية التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات التسويقية. وكما أن البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات، فإن هذه الأخيرة تعد بدورها مصدر المعرفة. وتتحول البيانات إلى معلومات عند وضعها في نص وتلقيها لعمليات تشغيل من خلال الحاسب الآلي أو العقل البشري. كما تصبح المعلومات معرفة بعدما توضع هي الأخرى في معنى لشرحها وتفسيرها. وبذلك تكون الحقائق في ذهن الفرد. ويصبح سلوك الإنسان ذكيا عندما يبدأ بمعالجة الحقائق بأساليب التنبؤ من أجل استشراف المستقبل باستخدام عقله والمفاضلة بين البدائل والاختيار. ومتى كان هذا السلوك متلازما مع القيم يصبح مستندا إلى الحكمة. إن المعلومات في مؤسسات النقل الجماعي يتم من قواعد بيانات العمليات اليومية ونظم الحصول على البيانات التسويقية سواء كانت الداخلية أو الخارجية.

ومما سبق يمكن القول أن المعارف في مؤسسات النقل الجماعي تنتج من خلال تفاعل النظم الفرعية لنظام المعلومات التسويقية، حيث يبدأ النظام استخلاص المعلومات المنتجة من قواعد البيانات العمليات اليومية (APC, AVL, GPS, CAP) ونظم الحصول على البيانات التسويقية (سجلات والتقارير الداخلية، بحوث التسويق، الاستخبارات التسويقية). وتنقل بعد ذلك المعلومات المسجلة إلى مراكز التسيير باستخلاص وتحويل وتحميل (ETL) Extract/Transform/Load البيانات من خلال الاتصالات اللاسلكية أو بالتحميل دوريا التسجيلات على قواعد البيانات التنظيمية. وتستخدم المعلومات المخزنة في قواعد البيانات les bases de données بشكل تفاعلي باعتبارها مستودع للبيانات في مؤسسات النقل الجماعي مع نظم المعلومات الجغرافية SIG ونظم التخطيط الزمني. وتتم هذه التفاعلات من طرف نظم دعم القرارات التسويقية مع مستودع المعطيات باستخدام تقنيات تحليل البيانات (المعالجة الاستفسارية، المعالجة التحليلية الآنية والتنقيب على البيانات). ويتم إنتاج سلسلة من المعارف باستخدام تقنية التنقيب على البيانات التسويقية. وترتبط هذه المعارف بأداء وتشغيل أسطول مركبات مؤسسات النقل الجماعي وتحسين خدمة وعلاقة العميل.

وتعتبر نظم معلومات المسافرين من أهم المعارف المنتجة في مؤسسات النقل الجماعي، حيث تهدف إلى تحسين والعلاقة مع العميل وأداء المؤسسة أيضا من خلال تزويد السائقين والمسافرين⁽³⁸⁾ بما يحتاجونه من معلومات عن الطرق وخدمات النقل الجماعي. وبسبب تأكيد مسؤولي تسويق النقل بأنه يمكن لمستخدمي النقل الجماعي غير المنتظمين التخلي عن خدمة النقل الجماعي إذا كانت المعلومة التي هم بحاجة لها صعب الحصول عليها أو معقدة للفهم، يمثل الغرض الأساسي من هذه النظم في تقديم خدمات معلوماتية لمستخدمي الطرق تسهيلات لعملية تنقلهم من مكان إلى آخر. وعليه، لا يجب مساعدة العملاء في التنقل عبر وسيلة النقل فقط ولكن مساعدتهم في التنقل في رحلتهم ككل والتي تبدأ وتنتهي في المنطقة الحضرية المحيطة بها، لأن سفر العملاء لا يبدأ عند دخولهم للمحطة ولا ينتهي عند

خروجهم منها. ومن ثم من المهم إيجاد طريق أكشاك المعلومات، لافقات وتوفير نظم معلومات أخرى في الأحياء المحيطة بالمحطات.

وتمكن هذه النظم المسافرين من الحصول على أدلة الخدمات ومعلومات الجدولة الزمنية لخدمات مؤسسة النقل الجماعي سهل قراءتها وفهمها. ويسمح نشر المعلومات في الوقت الحقيقي (المطلوب) للعملاء في المحطات للمسافرين بمقارنة الخيارات المتاحة والوصول إلى الاختيار الصائب حتى يصل إلى وجهته في أسرع وقت ممكن⁽³⁹⁾. وقد تم تمديد خدمات المعلومات إلى الانترنت بأحدث التقنيات مثل مخططات المسافة Trajet على شبكة الويب⁽⁴⁰⁾. بينما يتحصل على المعلومات الخاصة بالطريق من خلال أجهزة المراقبة مثل كاشفات المركبات، الكاميرات والنظم الآلية لتحديد مواقع المركبات. ويمكن أن يتم نشر المعلومات من خلال جداول العرض الالكترونية وشاشات المعلومات والإعلانات الإذاعية. كما تستخدم نفس القنوات لتحذير المسافرين في حالة التأخير⁴¹.

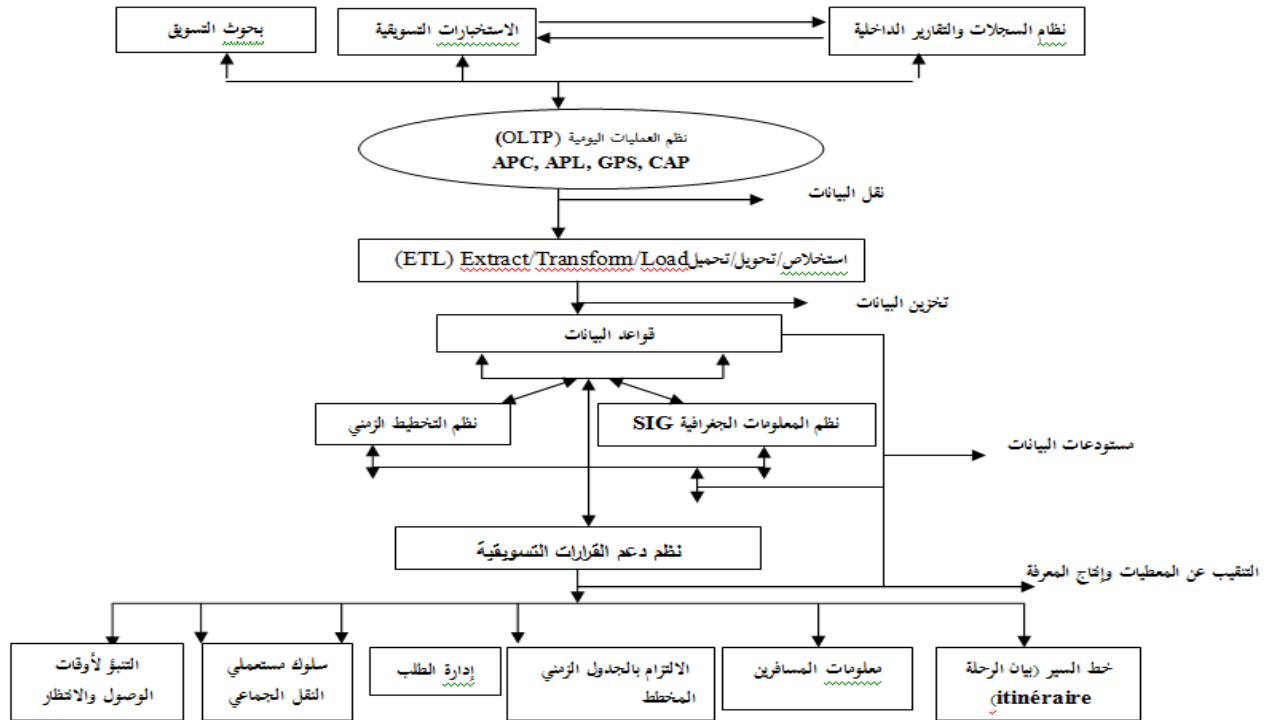
وعليه، يمكن القول أن المعارف المنتجة من التنقيب على المعطيات التسويقية تتمثل في ما يلي:

- المعلومات في الوقت الحقيقي لمستعملي النقل الجماعي؛
- أولوية الحافلات في إشارات المرور؛
- إدارة الطلب؛
- أوقات الانتظار في المواقف؛
- التنبؤ لأوقات الوصول؛
- إنشاء خط السير (بيان الرحلة itinéraire)؛
- سلوك مستعملي النقل الجماعي؛
- الالتزام بالجدول الزمني المخطط.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن استنتاج نموذج تكوين عملية إنتاج المعرفة في مؤسسات النقل الجماعي من خلال

نظم المعلومات التسويقية في الشكل التالي:

شكل (1) : نموذج تكوين عملية إنتاج المعرفة في مؤسسات النقل الجماعي من خلال نظم المعلومات التسويقية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل السابق.

ومما سبق يمكن استخلاص أن نظام المعلومات التسويقية في مؤسسات النقل الجماعي هو نظام اتصال يبنى على الأفراد والأجهزة والإجراءات المستخدمة داخل النظام ويقوم بتحويل البيانات التي تم جمعها من البيئة الخارجية والداخلية إلى معلومات يستفيد منها متخذ القرار في إنتاج سلسلة من المعارف. كما أنه لا يتعامل فقط مع معلومات الماضي والحاضر ولكن يستطيع التنبؤ بالمستقبل والمساعدة على توقع ومنع حدوث المشاكل. تماما كما يسعى لحلها. وبذلك يعتبر نظام المعلومات التسويقية نظام وقائي وعلاجي في نفس الوقت.

الخلاصة :

يتفاعل التسويق في مؤسسات النقل الجماعي باعتباره نشاط ديناميكي مع البيئة المعلوماتية الهائلة لتحقيق أهدافه من خلال نظم المعلومات التسويقية التي تتكون من معلومات تغطي البيئتين الداخلية والخارجية وتدعم أداء المؤسسة. وبذلك فإن تكامل هذه المعلومات التي يزود بها المؤسسة هي التي تعطي النظام صفة الفاعلية والارتباط، على اعتبار أن نظام المعلومات التسويقية من خلال مخرجاته المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي يسعى إليها في مؤسسات النقل الجماعي وهي استخدامه لتحسين أداء وتشغيل أسطول مركبات مؤسسات النقل الجماعي، بالإضافة إلى تحسين خدمة وعلاقة العميل من خلال تأثيره في البيئة الداخلية والخارجية.

وأكدت النتائج المستخلصة من البحث مساهمة نظم المعلومات التسويقية في إنتاج المعرفة بمؤسسات النقل الجماعي من خلال تفاعل النظم الفرعية لها، حيث يبدأ النظام باستخلاص المعلومات المنتجة من قواعد البيانات العمليات اليومية (APC, AVL, GPS, CAP) ونظم الحصول على البيانات التسويقية (سجلات والتقارير الداخلية، بحوث التسويق، الاستخبارات التسويقية). وتنتقل بعد ذلك المعلومات المسجلة إلى مراكز التسيير باستخلاص وتحويل وتحميل (ETL) البيانات من خلال الاتصالات اللاسلكية أو بالتحميل دوريا للتسجيلات على قواعد البيانات التنظيمية. وتستخدم المعلومات المخزنة في قواعد البيانات بشكل تفاعلي باعتبارها مستودع للبيانات في مؤسسات النقل الجماعي مع نظم المعلومات الجغرافية SIG ونظم التخطيط الزمني.

كما تشير النتائج المستخلصة من البحث أيضا أن هذه التفاعلات تتم من طرف نظم دعم القرارات التسويقية مع مستودع المعطيات باستخدام تقنيات تحليل البيانات (المعالجة الاستفسارية، المعالجة التحليلية الآنية والتقيب على البيانات). ويتم إنتاج سلسلة من المعارف باستخدام تقنية التقيب على البيانات التسويقية المرتبطة بأداء وتشغيل أسطول مركبات مؤسسات النقل الجماعي وتحسين خدمة وعلاقة العميل. وتتمثل هذه المعارف في: المعلومات في الوقت الحقيقي لمستعملي النقل الجماعي، أولوية الحافلات في إشارات المرور، إدارة الطلب، أوقات الانتظار في المواقف، التنبؤ لأوقات الوصول، إنشاء خط السير، سلوك مستعملي النقل الجماعي، الالتزام بالجدول الزمني المخطط.

الهوامش والمراجع :

¹ - Kotler & Dubois, Marketing management, pearson éducation, Paris, 11^e édition, 2004, p. 141.

² - أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي العشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص. 145.

³ - Kotler & Dubois, Op. Cit., p. 144.

⁴ - ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار وائل، عمان، الطبعة الثالثة، 2005، ص. 107.

⁵ - نفس المرجع، ص. 107. 108.

⁶ - تحكى قصة عن منتج أحذية من هونج كونج يتساعل فيما إذا كان هناك سوق لأحذيته في جزيرة بعيدة في المحيط الهادي. أرسل هذا المنتج رجلا ليأخذ طلبات الزبائن، وبعد اختبار خاطف للجزيرة كتب للمنتج يقول: الناس هنا لا يلبسون أحذية، لا يوجد سوق هنا. وعندما لم يقتنع المنتج بذلك أرسل رجل مبيعات إلى الجزيرة، فكتب هذا الأخير قائلا أن الناس لا يلبسون أحذية، لكن يوجد سوق هائل. وخوفا من أن يكون الرجل غير صائب في رأيه أرسل المنتج شخصا ثالثا، وكان مسوقا. قام هذا الأخير بإجراء مقابلة مع زعيم القبيلة وبعض أهالي الجزيرة، ثم كتب للمنتج قائلا أن الناس هنا لا يلبسون الأحذية، ولهم أرجل قبيحة، ولقد أوضحت لرئيس القبيلة أن الأحذية تساعد شعبه على تجنب مشكلات الأرجل فتحمس للفكرة. وقد قدر أن 70% من شعبه

سيشترون الأحذية بعشرة دولارات للزوج، ويحتمل أن تتمكن من بيع 5000 زوج من الأحذية في السنة الأولى وتبلغ تكلفة إحضار الأحذية وإنشاء مركز للبيع ستة دولارات للزوج ويمكن أن يحقق ذلك 20000 دولار ربحا صافيا في السنة الأولى فضلا عن أن العائد على الاستثمار يقدر بـ 20%، هذا بصرف النظر عن القيمة العالية لما سنكسبه في المستقبل. انظر:

- P. Kotler, Kotler On Marketing: How To Create, Win. And Dominate Markets, N. J: The Free Press, 1999, translated by :

- فيصل عبد الله بابر، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، مكتبة جريب، الرياض، ط. 3، 2004، ص. 39.

⁷ - ثمة معلومات أكثر في: بشير العلاق، التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات، اليازوري، عمان، 2008، ص ص. 220-230.

⁸ - لمزيد من المعلومات، انظر: محمد عبيدات، بحوث التسويق: الأسس، المراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان، الطبعة الثالثة 2008. وأيضا:

- ناجي معلا، بحوث التسويق: مدخل منهجي تحليلي، دار وائل، عمان، الطبعة الثالثة، 2006. وأيضا:

- Y. Evrard & , B. Pras & E. Roux, Market: Etudes et Recherches en Marketing, Dunod, Paris, 2000, pp. 22-29.

⁹ - ناجي معلا، نفس المرجع ص. 109.

¹⁰ - le marketing du transport en commun au Canada : le défi de l'achalandage

<http://www.cutaaactu.ca/fr/publicationsandresearch/resources/IssuePaper14F.pdf>

¹¹ - Recommandations pour un transport public a haut niveau de service dans les villes européennes de petite et moyenne taille http://www.fgm.at/proceed/Docs/PROCEED_Guidelines_FR.pdf

¹² - Ibid.

¹³ - Système de transport intelligent

http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_transport_intelligent ; consulté le 19-09-2012.

¹⁴ نظم النقل الذكية أهم مواضيعها وفرص تطبيقها في المملكة العربية السعودية <http://www.trafficsafety-ksa.com/siteimages/downloadfiles/smart%20transfer%20system.doc> تاريخ الاطلاع: 17-09-2012.

¹⁵ - Système de transport intelligent, www.wikipedia.org , op. cit.

¹⁶ - Système de transport intelligent <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=10120> ; consulté le 16-08-2012.

¹⁷ - Ibid.

¹⁸ - Online Transaction Processing

¹⁹ - Système de transport intelligent, www.wikipedia.org , op. cit.

²⁰ - Les transports intelligent, <http://www.transport-intelligent.net/> ; consulté le 10-09-2012.

²¹ - Ibid.

²² - Interopérabilité des système de planification d'une société de transport collectif en situation d'urgence . www.cirrelt.ca/DocumentsTravail/CIRRELT-2011-27.pdf, consulté le : 15-08-2012

²³ - Automatic Vehicle Location <http://avb.s-oman.net/showthread.php?t=986422> ; consulté le 15-08-2012.

²⁴ - Comptage de passagers dans le transport public <http://www.dilax.fr/comptage-de-personnes-comptage-de-passagers/> ; consulté le 20-08-2012.

- ²⁵ - Smart Cards http://coeia.edu.sa/images/Articles/smart_cards.pdf ; consulté le 19-08-2012.
- ²⁶ - بدأ مؤخراً يظهر عجز في هذه التقنية في بعض التطبيقات لقلة المعلومات الممكن تخزينها وعدم قابلية إعادة البرمجة، بالإضافة إلى ضرورة مواجهة اللاصقة إلى الماسح وعدم إمكانية قراءة أكثر من لاصقة في نفس الوقت وعدم إمكانية إعطاء رقم مستقل لكل وحدة وإنما يعطى رمز واحد لكل وحدات النوع نفسه. ثمة معلومات أكثر في:
- Radio-frequency Identification, <http://ar.wikipedia.org/wiki>
- ²⁷ - Joyce Bischoff, Ted Alexander, Data warehouse; practical advice from the experts, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1997, p. 17.
- ²⁸ - تعرف نظم الذكاء الاصطناعي بأنها السلوك الذي يمكن أن تؤديه الآلة، حيث يسعى إلى محاكاة العقل البشري في حل المشاكل. ثمة معلومات أكثر في: سعد غالب ياسين التكريتي، نظم مساندة القرارات (عمان: دار المناهج، 2004)، ص. 165.
- ²⁹ - زهير ثابت وألفيا حسين، التسويق الفعال، بدون دار نشر، القاهرة، بدون سنة نشر، ص. 90.
- ³⁰ - محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص. 133.
- ³¹ - Fabio A. Schreiber, Data warehouse e-knowledge discovery, (departemento di elettronica e informzione politecnico di Milano , 2000), www.elet.polimi.it/upload/schreibe/dbmanagement-systems/material/pdf , p.3.
- ³² - Interopérabilité des système de planification d'une société de transport collectif en situation d'urgence , op. cit.
- ³³ - Système d'Information Géographique
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d'information_g%C3%A9ographique, consulté le : 15-09-2012.
- ³⁴ - نظم المعلومات الجغرافية في التعليم العالي- دليل المستخدم، متوفر على الموقع: http://kotobgis.blogspot.com/2010/03/blog-post_1948.html, تاريخ الاطلاع: 17-09-2012.
- ³⁵ - Système d'Information Géographique, op. cit.
- ³⁶ - Lefébure, R. & Venturi, G. Gestion de la relation client, ed. Eyrolles, Paris, 2005, PP. 129-130.
- ³⁷ - Turban, Efraim & Leidner, Dorothy, Information Technology for Management, ED john wiley & sons, NewJersy, 6th edition, 2008, P183-186.
- ³⁸ - يشمل تعريف المسافرين حتى المتنقلين داخل المدينة.
- ³⁹ - لقد تم إدخال تقنيات نشر المعلومات في الوقت المناسب في العديد من المدن الأوروبية (Rome, Graz, Rotterdam, Berlin...) مع مستوى قبول وتقدير متوسط يقدر بحوالي 77 بالمائة. ثمة معلومات أكثر في:
- doubler la fréquentation des transports en commun par autobus et autocar Solution pratique, www.busandcoach.travel/download/fr_smart_movepractical_solutions_final.pdf
- ⁴⁰ - مثال: قامت المدينة النمساوية Graz بوضع نظام معلومات في الانترنت en ligne، أمكنت من عرض حالة حركة المرور في الوقت الحقيقي. البيانات الآتية من العدادات الأوتوماتيكية، سيارات الأجرة. وقد تم جمعهم في نموذج تشغيل جديد يربط بين بيانات من عدة مصادر. توفر هذه البيانات معلومات أساسية للمشغلين وتسمح أيضا أفضل تخطيط على المدى القصير وتدخلات أسرع. ثمة معلومات في:
- _doubler la fréquentation des transports en commun par autobus et autocar Solution pratique, www.busandcoach.travel/download/fr_smart_movepractical_solutions_final.pdf . et :
- _le marketing du transport en commun au Canada: le défi de l'achalandage, www.cutaactu.ca/fr/publicationsandresearch/resources/IssuePaper14F.pdf
- ⁴¹ - doubler la fréquentation des transports en commun par autobus et autocar Solution pratique, http://www.busandcoach.travel/download/fr_smart_movepractical_solutions_final.pdf; consulté le 10-08-2012.

نحو حوكمة جديدة للمؤسسات البترولية، الطاقات المتجددة في قلب التغيير Towards a new governance of oil companies, renewable energies in the heart of change

أنفال نسيب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة بسكرة- الجزائر
anfalnecib@yahoo.fr

أمال رحمان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة بسكرة- الجزائر
r.amel70@yahoo.fr

ملخص :

تعتبر الحوكمة اليوم إحدى اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي إثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقد الماضي وعلى رأسها تحول معظم الاقتصاديات إلى نظام السوق المفتوح وانتهاج سياسة التحرير الاقتصادي، ناهيك عن التهديدات البيئية من قرب استنزاف احتياطي الطاقات الأحفورية وتغير المناخ العالمي والتي أصبحت اليوم تسير جنباً إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية التي تسعى إليها كل مؤسسة، ولأجل كل ذلك فقد أصبح هناك اتفاق على أهمية الحوكمة. تعد المؤسسات البترولية من المؤسسات الكبرى والتي عليها مواجهة الكثير من التحديات من تحسين أدائها وزيادة تنافسيتها وحمايتها للبيئة وتحقيقها للتنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق كان لابد من انتهاج سياسة رشيدة للحوكمة في هذه المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة من أجل تعزيز تنافسيتها من جهة وجعلها مسئولة اجتماعياً وبيئياً من جهة أخرى، ناهيك عن الحفاظ على البترول هذا المورد الناضب.

الكلمات المفتاحية : حوكمة، مؤسسات بترولية، حماية البيئة، أخلاقيات، طاقات متجددة.

Abstract :

Governance is today one of the concerns of the international business community after several events that took place during the last two decades, especially the transition of most economies to open market system and the adoption of economic liberalization policy, not to mention the environmental threats and the near depletion of fossil fuel reserves and global climate change, which goes today hand in hand with economic objectives sought by each institution, for all that, there is an agreement on the importance of governance.

The oil companies are major institutions, which face many challenges: improve their performance and increase their competitiveness and protect of the environment and achieve sustainable development, and from this perspective it is necessary to adopt a rational governance policy in these institutions of a special nature in order to improve its competitiveness on the one hand and make them socially and environmentally responsible on the other hand, still preserving oil.

Key words: corporate governance, oil companies, environmental protection, ethics, renewable energies.

تمهيد :

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول العالم في السنوات الأخيرة. من ثم أصبحت حوكمة المؤسسات عاملاً رئيسياً يؤثر في نجاح أعمالها.

تعد المؤسسات البترولية من المؤسسات الكبرى والتي عليها مواجهة الكثير من التحديات من تحسين أدائها وزيادة تنافسيتها وحمايتها للبيئة وتحقيقها للتنمية المستدامة ومحاولة تطبيق أخلاقيات الأعمال قدر الإمكان والتحول إلى مؤسسات مسؤولة في أي مكان تستثمر فيه، ومن هذا المنطلق كان لابد من انتهاج سياسة رشيدة للحوكمة في هذه المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة من أجل تعزيز تنافسيتها من جهة وجعلها مسؤولة اجتماعياً وبيئياً من جهة أخرى، ومن بين أهم الانجازات التي تسعى إليها المؤسسات البترولية لتحقيق التنمية المستدامة والانتقال إلى مرحلة جديدة لحوكمة هذه المؤسسات هي التحول إلى استخدام الطاقات المتجددة. ومن هنا جاءت فكرة هذه الورقة البحثية محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: ما هي الاتجاهات الجديدة للحوكمة في المؤسسات البترولية؟

تتبع أهمية هذا البحث من ذاته كون قطاع الطاقة العالمي اليوم ممثلاً في مؤسساته خاصة البترولية يواجه الكثير من التحديات أهمها التحديات البيئية وقرب استنزاف الاحتياطي العالمي من البترول، ناهيك عن التغيرات الحاصلة على الساحة الاقتصادية الدولية خلال العقدين الأخيرين، ما جعل المجتمع الدولي ينتهج سياسة رشيدة للحوكمة في المؤسسات بما فيها البترولية.

وعلى إثر ذلك فإننا نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى:

- التعريف بالصناعة البترولية ومؤسساتها؛
- إبراز ماهية الحوكمة في المؤسسات البترولية وإمكانية توجه هذه الأخيرة نحو حوكمة جديدة من خلال التطرق إلى أخلاقيات الأعمال وكذا حماية البيئة؛
- إبراز التوجه الجديد للمؤسسات البترولية باتجاه الحوكمة من خلال الاستثمار في الطاقات المتجددة.

1- أساسيات حول الصناعة البترولية ومؤسساتها :

1.1- تطور المؤسسات البترولية:

منذ أن اكتشف البترول بكميات تجارية أواخر القرن التاسع عشر وحتى خمسينيات القرن العشرين، كانت صناعة البترول تحت هيمنة الكارتل النفطي الدولي الذي مارس كل أشكال السيطرة على الثروات البترولية للبلدان المنتجة. وعلى الرغم من استمرار نظام الامتيازات البترولية التقليدية لفترة طويلة من الزمن، فإن التطورات التي رافقت صناعة البترول الوطنية ابتداء من معاهدة طهران عام 1971 وانتزاع حق تسعير البترول من المؤسسات العالمية وتقدير الأسعار بصورة منفردة من قبل منظمة الأوبك في أكتوبر عام 1973، كل هذا أدى إلى تغيير جذري في النظام الاستثماري لمؤسسات البترول الاحتكارية حيث حلت حكومات الأقطار المنتجة للبترول محل المؤسسات البترولية الاحتكارية في ملكية وإدارة الصناعة البترولية¹.

وانتهت بذلك مرحلة الاحتكار وظهرت مرحلة تنافس المؤسسات البترولية الأجنبية الجديدة التي دخلت مجال الاستغلال البترولي منذ أواسط القرن العشرين. وعموماً فقد عرف تاريخ الصناعة البترولية أربعة أنواع من المؤسسات البترولية وهذه المؤسسات هي²:

- المؤسسات البترولية التي هي في الأصل غير مستقلة ولكنها لعبت دور كبير في تطوير النشاط البترولي والتي أصبحت فيما بعد مؤسسات مستقلة كشركة بي بي BP البريطانية وتوتال الفرنسية.
- المؤسسات البترولية المستقلة كشال أو المؤسسات البترولية للولايات المتحدة الأمريكية.

- المؤسسات البترولية غير المستقلة عن الدولة والتي مازالت كذلك كإيني الإيطالية ENI و ريسول REPSOL الإسبانية.

- المؤسسات البترولية الوطنية والتي ظهرت نتيجة لعمليات التأميم والتي أصبحت أداة لاستغلال الحقول في البلدان الكبرى المنتجة للبترول كرامكو السعودية وسوناطراك الجزائرية.

إن الشركات البترولية الغربية الكبرى تشكل مجموعة من أهم الشركات المساهمة في البورصة بدرجة كبيرة (اكسون موبيل EXXON MOBIL هي أولى هذه الشركات أما BP فقد كانت لفترة طويلة أهم شركة في بورصة لندن).

إن عمليات اندماج المؤسسات خلال الخمسة عشر سنة الأخيرة والتي ارتبطت بعدم استقرار السوق البترولي، أدت إلى تغيير كبير وواضح في المحيط الاقتصادي. حيث ارتفعت التكاليف الحدية للإنتاج، زيادة عدم اليقين من العائد على الاستثمار المرتبط باستكشاف حقول بترولية جديدة والتغير الشديد لأسعار البترول في نهاية سنوات التسعينيات دفع المؤسسات البترولية إلى تطوير وتنمية أكبر لمجالها المالي. هذه الزيادة دفعت كنتيجة لذلك المؤسسات البترولية إلى تحمل المزيد من المخاطرة بالاستثمار في حقول جديدة وإلى مواجهة أكبر لتغير الأسعار من خلال محفظة للأصول أكثر تنوعا وتوسعا.

والجدول الموالي يوضح لنا تطور رقم الأعمال و الأرباح لأهم المؤسسات البترولية من 2003 إلى 2005.

الجدول رقم (1): رقم أعمال و أرباح المؤسسات البترولية الأساسية (2003-2005)

اسم المؤسسة البترولية	2003 (مليار يورو)		2005 (مليار يورو)	
	رقم الأعمال	رقم الأعمال	رقم الأعمال	الأرباح
اكسون موبيل EXXON MOBIL	169.378	286.374	28.82	
بي بي BP	161.170	227.453	17.79	
روايال دوتش شال ROYAL DUTCH SHELL	331.728	244.685	20.95	
توتال TOTAL	103.570	143.168	12.64	
شفرون CHEVRON	78.796	154.487	11.25	
إيني ENI	51.487	73.728	8.79	
كونكو فيليبس CONOCO PHILIPS	83.167	143.159	10.79	

1 دولار = 0,7978 يورو (29 جوان 2006). Source : Samuele FURFARI, op cit, p 256.

أما في سنة 2011 فقد كانت نتائج أهم المؤسسات فيما يتعلق برقم أعمالها وأرباحها كما يلي:

الجدول رقم (2): رقم أعمال و أرباح أهم المؤسسات البترولية 2011

اسم المؤسسة البترولية	رقم الأعمال	الأرباح
اكسون موبيل	452.93	41,06
روايال دوتش شال	484,49	30,92
بي بي	386,46	25,70
توتال	231,58	17,07
شفرون	245,62	26,90

Source : Classement d'entreprises : les plus grandes, les plus riches, vue le 20/02/2013, <http://www.journaldunet.com/economie/magazine/classement-entreprises.shtml>

1.2- خصائص الصناعة البترولية:

إن الصناعة البترولية لها من السمات والخصائص ما يجعلها متميزة عن بقية النشاطات الاقتصادية الصناعية الأخرى، ومن أبرز هذه الصفات والخصائص ما يلي:

- الصناعة البترولية تتطلب توفير رؤوس أموال بكميات كبيرة بل وضخمة جدا من أجل استغلال الثروة البترولية علما بأن ضخامة رؤوس الأموال المستخدمة في الصناعة البترولية تتفاوت وتتباين من منطقة إلى أخرى ومن مرحلة إلى أخرى.

وكتجربة لذلك نذكر بعض الأرقام التي تمثل تكاليف للاستثمار في الصناعة البترولية³:

- التكاليف المتوسطة للحفر البري و البحري غير العميق هي بين 5 و 10 مليون دولار، و تصل إلى 20 مليون دولار و أكثر للحفر البحري العميق، كل هذه التكاليف و قد يوجد البئر جافا.
- تكلفة منصات الحفر و الإنتاج البحري تتنوع ما بين 200 مليون إلى 2 مليار دولار.
- التكلفة المتوسطة لأنابيب نقل البترول أو الغاز هي ما بين 1 إلى 1.5 مليون دولار/كم.
- التكاليف السنوية للاستثمار في المؤسسات البترولية الكبرى هي ما بين 8 إلى 11 مليار دولار لكل مؤسسة.
- استثمارات الصناعة البترولية العالمية للفترة 1990-2000 قدرت بـ 1700 مليار دولار.

وحسب توتال فان المؤسسات البترولية العالمية الكبرى (اكسون موبيل، بي بي، شال، توتال، شيفرون) تمثل 15% من الإنتاج العالمي وما بين 25 و 30% من استثمارات الاستكشاف/ الإنتاج، وعلى العكس من ذلك فإن مؤسسات البترول الوطنية لدول منظمة الدول المصدرة للبترول OPEP تمثل من 8 إلى 10% من الاستثمارات العالمية للاستكشاف/ الإنتاج في حين أنها تمتلك من 50 إلى 60% من الإنتاج العالمي.

- إن نسبة رأس المال الثابت في الصناعة البترولية تكون عالية وكبيرة مقارنة مع النسبة الواطئة والصغيرة لرأس المال المتغير وهذا ناجم عن خصائص الثروة البترولية وكيفية استغلالها وسواء أكان ذلك من الجوانب الطبيعية والكيميائية أو الجيولوجية أو التكنولوجية ...

- الصناعة البترولية تتطلب وتقوم على وسائل ومعدات عمل وإنتاج متطورة ومعقدة ومتقدمة فنيا وتكنولوجيا.

- النشاط الصناعي البترولي يعتمد بصورة كبيرة على العمل المركب أي العمل المتطلب لمهارات وفنيات عالية وتدريب خاص وتحصيل علمي متقدم وعالي.

- يتميز النشاط الصناعي البترولي بكونه يتضمن على عنصر المغامرة والمخاطرة فيه على اختلاف تنوع تلك المغامرة والمخاطرة وخاصة في مرحلة البحث والتنقيب وذلك بسبب القيام بإنفاق استثماري عالي وكبير ولفترات زمنية ليست بالقصيرة من دون التأكد من تواجد الثروة البترولية أم لا وهل هي بكميات كبيرة ونوعيات جيدة أو يبرر استغلالها اقتصاديا.

- الصناعة البترولية هي صناعة عالمية كما أنها شديدة الارتباط بالسياسة.

- الصناعة البترولية صناعة مكروهة ومنتقدة: استفادت هذه الصناعة لفترة طويلة من دخل كبير والذي أعطاهها صفة السيطرة التي مازالت آثارها واضحة، ناهيك عن أبعادها السياسية القوية، كل هذا وغيره جعلها وصمة عار في المجتمعات خصوصا الأوروبية. هذه الصناعة غير محببة ولكن كل العالم يعتمد عليها... إن تطور الحوكمة في السنوات الأخيرة هو بصدد إحداث تغيير جذري في هذه الصناعة. سنلاحظ فيما يلي أن التغييرات كانت واضحة وملحوظة ولكن صورة هذه الصناعة مازالت خاطئة.

2- الحوكمة في المؤسسات البترولية.

1.2- ماهية الحوكمة في المؤسسات البترولية:

1.1.2- مفهوم الحوكمة:

يعرف الكاتب "Gabrielle O'Donovan" حوكمة المؤسسات، بأنها السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع، الموضوعية والمساءلة والنزاهة. فالإدارة السليمة للمؤسسات تعتمد على التزام السوق الخارجية والتشريعات، بالإضافة إلى ثقافة صحية تشمل ضمانات للسياسات والعمليات.

ويكمل أودونوفان أن النوعية الملحوظة في إدارة المؤسسات يمكن أن تؤثر على سعر السهم، فضلا عن التكلفة اللازمة لزيادة رأس المال. والجودة هي التي تحددها الأسواق المالية والتشريعات وغيرها من قوى السوق الخارجية بالإضافة إلى كيفية تنفيذ السياسات والعمليات، وكيفية قيادة الناس. والقوى الخارجية هي، إلى حد كبير، خارجة عن دائرة السيطرة لدى أي إدارة. أما البيئة الداخلية فهي مسألة مختلفة تماما، فعروض المؤسسات فرصة لتمييزها عن المنافسين من خلال ثقافتها الإدارية. وحتى الآن، هناك الكثير من النقاش حول حوكمة المؤسسات ويتركز على السياسة التشريعية، لردع الأنشطة الاحتيالية وسياسة الشفافية التي تضلل المديرين التنفيذيين لعلاج الأعراض وليس الأسباب.

وهو نظام لتنظيم وتشغيل والسيطرة على المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل لإرضاء المساهمين والدائنين والعاملين والعملاء والموردين، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، فضلا عن الوفاء بالمتطلبات البيئية المحلية واحتياجات المجتمع⁴.

ويشير مصطلح حوكمة المؤسسات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحداثة هذا الاصطلاح: السبب الأول هو أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة المؤسسات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.

بينما يتمثل السبب الثاني في عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم. فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل، فإن هناك آخرون يعرفونه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

ويرجع السبب الثالث لغموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير. ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه⁵.

2.1.2- أسس حوكمة المؤسسات البترولية:

ظهرت الحوكمة في المؤسسات البترولية لأنها⁶:

- مؤسسات البترول لها مكانة كبيرة في الاقتصاد فهي:

- تساهم بشكل كبير في الناتج الداخلي الخام.
- حسب طبيعة نشاطها، هي صناعة استخراجية وتحويلية ثقيلة.

- أدائها له نتائج مباشرة على غالبية المجتمع، أما بالنسبة للمؤسسات الأخرى فقد يكون تأثيرها مباشر أو غير مباشر.

- تساهم في التنافسية العامة للدولة.

- هذه المؤسسات لها الأولوية عند وضع توصيات للحوكمة الجيدة:

- توازن القوى، عملية اتخاذ القرار، شفافية المعلومات.
- الرهانات والتحديات البيئية، الأخلاقيات، محاربة الفساد.

2.2- باتجاه حوكمة جديدة للمؤسسات البترولية:

1.2.2- المؤسسات البترولية والأخلاقيات (E4):

يعرف مصطلح ethics بأنه علم الأخلاق ومصدره الكلمة اليونانية ethikos والتي تعني أخلاقي. وقد وجدت العديد من المؤلفات لتفسير هذا المصطلح أهمها ثلاثة مؤلفات لأرسطو. تجدر الإشارة فقط أن الرموز الأخلاقية ليست عالمية وثابتة بل هي متغيرة عبر الزمن⁷. في الوقت الحالي أصبحت الأخلاقيات مفروضة بالقوة وستبقى منذ هذا الوقت مطلبا أساسيا لجميع المؤسسات.

تعتبر أخلاقيات الأعمال شكل من أشكال الأخلاقيات التطبيقية التي تدرس المبادئ الأخلاقية والمشكلات الأخلاقية أو الأدبية التي تنشأ في بيئة الأعمال التجارية. الأمر ينطبق على جميع جوانب إدارة الأعمال ذات الصلة بسلوك الأفراد ومنظمات الأعمال ككل.

ومنذ بداية القرن الواحد والعشرين وجد ازدياد في الطلب على العمليات الأكثر أخلاقية في مجال الأعمال والإجراءات المعروفة باسم (الأخلاقيات). وفي الوقت نفسه، يتم تطبيق الضغط على الصناعة لتحسين أخلاقيات الأعمال التجارية من خلال مبادرات القطاع العام وقوانينه الجديدة (مثل ارتفاع الضرائب على الطرق في المملكة المتحدة للسيارات ذات الانبعاثات العالية). في كثير من الأحيان يمكن للأعمال تحقيق مكاسب قصيرة الأجل من خلال العمل بطريقة غير أخلاقية، ولكن مثل هذه السلوكيات تميل إلى تقويض الاقتصاد بمرور الوقت.

ويعكس مدى وقدر أخلاقيات الأعمال الدرجة التي تنتظر بها الأعمال إلى القيم الاجتماعية غير الاقتصادية. ومن الناحية التاريخية، تم زيادة الاهتمام بأخلاق الأعمال أثناء الثمانينات والتسعينات، في كل من المؤسسات الكبيرة والأكاديميات. وعلى سبيل المثال، اليوم معظم مواقع الويب الخاصة بالمؤسسات الكبرى تؤكد على التزامها بتعزيز القيم الاجتماعية غير الاقتصادية في إطار مجموعة من العناوين (مثل مدونات قواعد السلوك، المواثيق والمسؤولية الاجتماعية). وفي بعض الحالات، أعادت مؤسسات تعريف قيمها الرئيسية على ضوء اعتبارات العمل الأخلاقية (مثل الاتجاه للبيئة لمؤسسة beyond petroleum)⁸.

إن الصناعة البترولية كغيرها من الصناعات لا يمكنها أن تتطور وهي لا تحترم السياق الاجتماعي والسياسي للدول التي تنشط فيها. وهذا قد يبدو للوهلة الأولى شيء ليس بتلك الأهمية الكبرى لأن كل الصناعات لها تأثيراتها على البيئة، النمو الاقتصادي والاجتماعي، وحتى على الصعيد السياسي. ولكن ما يميز الصناعة البترولية هو حجم تلك التأثيرات، حيث أنها تقوم بنقل كميات كبيرة من مواد أولية خطيرة لأنها قابلة للاشتعال والانفجار، كما أنها مواد شديدة التأثير على البيئة بعناصرها المختلفة من ماء وهواء وتربة وكنائات حية.

ولكن تأثير هذه الصناعة على المجتمعات ليس محدودا في جوانب الأمن والبيئة فقط وإنما أيضا بوزنها الاقتصادي الكبير في الدول المنتجة أو المستهلكة، حيث أنها تلعب دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إذ لا يخفى على أحد منا مساهمة هذه الصناعة في الناتج الوطني الخام للدول المنتجة الكبرى ولا في الميزان التجاري للدول المستهلكة، أو حتى في ميزانيات الأفراد المستهلكين خصوصا من يملكون وسائل نقل خاصة.

وينتج من هذا الدور الاقتصادي المهم للبتروول مجموعة من النتائج والتي تجعل من العلاقات مع المجتمع المدني معقدة ومتشابكة، أو تجعل القبول من طرف المجتمعات يشكل واحدا من الشروط الأساسية للتنمية المتناغمة للقطاع الاقتصادي. إن صناعة لا يمكنها أن تجد أو تحتفظ بمساهمين، عمال، باحثين ومسؤولين بمستويات عالية إلا إذا عرف المجتمع مساهمتها في النمو والتطور. إن الحكم الفعال والتسيير الجيد والقبول هي الركائز الأساسية والمناسبة لما يسمى بالأخلاقيات.

إن هذه الوضعية يتم مواجهتها اليوم بفاعلين جدد، باسم حماية البيئة وحماية حقوق الإنسان، حيث أن العالم الغربي اليوم مهتم باحترام حقوق الإنسان في أي مجال وليس فقط بالإطار الضيق للصناعة البترولية. بالإضافة إلى الفاعلين التقليديين في الساحة البترولية: الدول، مؤسسات ومتعاملي السوق، ظهرت مؤخرا جهات أخرى وهي المنظمات غير الحكومية ONG والتي تعظم دورها في السنوات الأخيرة، حيث تقوم بمراقبة المؤسسات البترولية.

في الواقع إن الأخلاقيات تشكل جزءا من ثلاث مركبات أساسية للتنمية المستدامة والمتمثلة في النمو الاقتصادي، حماية البيئة والجوانب الاجتماعية. حيث أن التوعية حول المسائل البيئية حظيت بأهمية كبيرة خلال الخمسة وعشرين سنة الأخيرة من القرن العشرين، حيث أصبحت التنمية المستدامة يتم اختصارها في البعد البيئي، وهو بعد لا شك مهم ولكنه غير كامل. يمكن التأكيد بدون مبالغة على أن البيئة أصبحت تشكل اليوم جزءا مهما من تحديات الطاقة، ويجب أن يتحقق نفس الشيء بالنسبة للأخلاقيات وإن كان ذلك يحتاج إلى سنوات أخرى للوصول إلى نفس المستوى من التوعية كالجوانب البيئية.

إن الشعار E3 (ENERGY, ECONOMY, ENVIRONMENT) سيصبح E4 (ENERGY, ECONOMY, ENVIRONMENT, ETHIC).

وحسب كوفالونس covalence وهي مؤسسة سويسرية تقوم بتسيير حصص الأخلاقيات ethicalQuote وهو نظام لحصص الأخلاقيات والذي يعطي تقدير لحبطة المؤسسات البترولية العالمية. وفي هذا الإطار نجد أن مؤسسة ستايتول النرويجية و بي بي البريطانية حققت تقدما ملموسا فيما يتعلق بالأخلاقيات. ومن بين أهم المعايير المستعملة لترتيب المؤسسات البترولية يمكن ذكر شروط وظروف العمل، الأثر على البيئة، المنتجات البيئية المستحدثة، الرعاية الاجتماعية، إجراءات مكافحة الفساد والعلاقات مع منظمة الأمم المتحدة⁹.

2.2.2- المؤسسات البترولية وحماية البيئة:

تعتبر حماية البيئة من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في الآونة الأخيرة ومن مظاهر هذا الاهتمام ارتباطه بمفهوم التنمية المستدامة التي تدعو إلى تبني نمط جديد في التنمية يحافظ على مخزون الموارد الطبيعية المتاحة ويستحدث بدائل نظيفة لا تدمر البيئة.

إن حماية البيئة ببساطة تعني الصيانة اللازمة للعناصر المكونة لها للبقاء على حالتها الطبيعية دون إحداث أي تغييرات تشوهها وذلك من أجل تحقيق التوازن البيئي وفقا لقانون الاتزان البيئي¹⁰.

أما التنمية المستدامة فعرفت في تقرير برونتلاند عام 1987 بأنها: "التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحالي دون التفريط في مقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"¹¹.

منذ سنوات السبعينات عرفت صناعة النفط تحولات كبرى نتيجة التطور التكنولوجي وظهور الوعي بأهمية أن تكون هذه الصناعة مسؤولة اجتماعيا وبيئيا¹².

إن ظهور الوعي البيئي في الصناعة النفطية جعلها تغير مجموعة من التقنيات والتكنولوجيا المستعملة وكذا التشريعات والتنظيمات وذلك من خلال خمس نقاط أساسية نوجزها فيما يلي¹³:

- صيانة المورد النفطي وذلك بترشيد استعماله وحمايته من الاستنزاف ففي الولايات المتحدة مثلا تم إنشاء هيئة لصيانة موارد النفط عام 1924 للتحري عن صناعة النفط والخروج بحلول وإجراءات مناسبة والتعاون مع الصناعات للحفاظ على النفط.

- الصحة، الأمن، البيئة، هذه الأعمال تهدف إلى تحسين التكنولوجيا في جميع مراحل الصناعة النفطية من الاستكشاف إلى التوزيع..

- التكنولوجيا العالية والمتطورة: إن الثورة الصناعية أدت إلى ميل دائم للصناعات نحو تحسين الفعالية وتخفيض البصمة في أي شيء صناعي.

- مستوى المعيشة: إن بحث الإنسان الدائم عن مستوى معيشة أفضل قادنا إلى تغيير طرق استعمال الوقود الاحفوري بأشكال أخرى أنظف (كتخزين ثاني أكسيد الكربون، استعمال الألواح الشمسية لتشغيل الأجهزة والمعدات في حقول النفط...).

-الاحتباس الحراري والحد من تغيرات المناخ.

إن حماية البيئة في المؤسسات البترولية قد تأتي على عدة أشكال سواء من حيث التنظيم القانوني من خلال القوانين المحلية أو الاتفاقيات الدولية والتعاون الدولي لحماية البيئة من خلال المنظمات الدولية، كما تأتي هذه الحماية في صورة وسائل اقتصادية كالضرائب البيئية وضرائب الطاقة ناهيك عن الإعانات التي تقدمها صناديق حماية البيئة والبنك العالمي وغيرها، بالإضافة إلى كل هذا قد تلتزم المؤسسات البترولية طوعيا بحماية البيئة عن طريق سياساتها البيئية من خلال دراسات التأثير البيئي، المراجعة البيئية، مخطط تسيير النفائات، نظام الإدارة البيئية. وفي هذا السياق يتبادر إلى الأذهان مصطلح المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات.

حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها: مهمة لتغطية الآثار البيئية للعمليات الإنتاجية للمؤسسات، تخفيض التلوث والانبعاثات، تعظيم كفاءة إنتاجية مواردها، وتقليل الممارسات التي يمكن أن تكون لها آثار بيئية مستقبلا. وتتمثل المسؤولية البيئية في عملية تطبيق المعارف الخاصة بحماية البيئة، مع وجود وعي حقيقي بذلك لدى القائمين على اتخاذ القرارات. ويرتكز تطبيق المسؤولية البيئية على كافة عناصر الحوكمة (الإدارة، التسيير، التقييم، المعالجة، الإنتاج،...) وكذلك على كافة مبادئ التنمية المستدامة¹⁴.

وكمثال على ذلك نجد مؤسسة BP تعمل على إدارة الآثار البيئية لعملياتها في المحيط الذي تعمل فيه، وتحمل مسؤولياتها البيئية منذ بداية العملية إلى غاية نهايتها. وحسب هذه المؤسسة فإن أنظمتها الإدارية تسمح لها بتأدية ما يلي:

- تحديد الآثار البيئية الفعلية لخططها ومشاريعها الاستثمارية؛

- القيام بخطوات فعالة من أجل الحد من هذه الآثار؛

- مواصلة العمل على تخفيض الآثار البيئية لعملياتها حتى بعد انتهاء نشاطها والقضاء على مخلفاتها في الموقع.

بالإضافة إلى هذا، تتوفر المؤسسة على إستراتيجية من أجل تفادي وقوع تسربات النفط والتخلص منها إن وقعت وخاصة في خليج المكسيك، غير أنها لازالت تسجل حوادث التسربات الصغيرة، حيث أنه في عام 2010 حصل للمؤسسة 261 حادث تسرب نفطي لبرميل واحد أو أكثر¹⁵.

3- التوجه الجديد للمؤسسات البترولية -الطاقات المتجددة-

1.3- التزام المؤسسات البترولية في ظل الحوكمة الجديدة:

واعية بالتطور العالمي و بزيادة الوعي السياسي، فان غالبية المؤسسات البترولية الغربية تسعى جاهدة للبحث عن إعادة تشكيل لالتزامها الأخلاقي من خلال إعداد موائيق فردية أو قوانين للسلوك والعمل والتي تنظم العلاقات داخل المؤسسة ومع شركائها التجاريين. هذه الوثائق تعتبر الأساس لعمليات التدقيق التي تقوم بها وكالات التصنيف والتي تقوم بإدراج احترام مبادئ الأخلاقيات عند ترتيبها للمؤسسات الأكثر فاعلية.

و في الوقت الراهن تكثف المؤسسات البترولية علاقاتها مع المجتمع المحلي لتحصل على علامة إيجابية ومميزة. كما تقوم بدعم التكوين والتعليم واستعمال كلما أمكن منتجات وخدمات محلية. وعندما لا يكون هذا متاحا فإنها تعمل مع الحكومة ومنظمات أخرى لتنمية الاقتصاد المحلي. وبحوار مع ممثلي المنظمات غير الحكومية ومسيرين محليين ينشأ تفاهم مشترك وتولد شروط جديدة للنقة¹⁶.

وفي هذا السياق وفي إطار التزام المؤسسات البترولية بتحقيق الأخلاقيات فإنها سعت جاهدة في السنوات الأخيرة إلى التحول إلى استعمال الطاقات المتجددة نتيجة قرب استنزاف الاحتياطي العالمي من الطاقات الاحفورية وخصوصا البترول، إن استعمال الطاقات المتجددة في هذه المؤسسات هو جزء من حماية البيئة والتي تعتبر بدورها جانبا مهما من الحوكمة الجديدة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها حيث تستعمل هذه الأخيرة الطاقات المتجددة سواء في نشاطها البترولي باستعمال وقود أنظف أو بالاستثمار في هذه الأخيرة متحولة من مؤسسات بترولية إلى مؤسسات للطاقة.

2.3- استثمار المؤسسات البترولية في الطاقات المتجددة كجزء من الحوكمة:

ليس من المستغرب أن الكثير من الاستثمارات في الطاقات المتجددة تأتي من جيوب مؤسسات بترولية، حيث لا تتردد هذه الأخيرة في تزويد مواقعها بمعدات وتجهيزات تعمل بالطاقة الشمسية وطاقة الرياح. وحسب الفرص المتاحة لهذه المؤسسات فإنها تسعى أيضا إلى شراء وإنشاء مؤسسات تقوم بتصنيع الألواح الشمسية، وإنتاج الكهرباء من طاقة الحرارة الجوفية، كما أنها تهتم بطاقة الكتلة الحيوية و إنشاء مزارع لطاقة الرياح.

في الأعوام الخمسة عشر الأخيرة، أنفقت أكبر خمس مؤسسات بترول حوالي 5 ملايين دولار من أجل تطوير مصادر للطاقة المتجددة. ويمثل هذا 10% من 50 مليار دولار تقريبا تم ضخهم إلى قطاع الطاقة النظيفة، من خلال صناديق استثمارية ومستثمرين في مؤسسات أثناء تلك الفترة. وتعتبر الطاقات المتجددة مشروع ثانوي بالنسبة لمؤسسات البترول العالمية بعد المحروقات التي تأخذ حصة الأسد في استثماراتها.

وقد أنفقت شيفرون حوالي 3.2 مليار دولار منذ عام 2002 على الطاقة المتجددة والبديلة وخدمات توفير الطاقة، وتخطط لأن تنفق 2.7 مليار دولار في ثلاثة أعوام حتى عام 2011، في مجموعة مختلفة من المشروعات، من بينها مشروع يساعد على تحسين توفير الطاقة في المؤسسات والهيئات الحكومية¹⁷.

كما قامت بي بي BP بعرض منشآت للطاقة الشمسية منذ 1980 في 160 دولة. في حين قامت شال بتطوير طاقة الكتلة الحيوية، الطاقة الشمسية وطاقة الرياح. كما قامت توتال بتطوير وتسويق الأنظمة الكهروضوئية، والاستثمار في طاقات متجددة أخرى (طاقة الرياح، طاقة الأمواج)، فضلا عن الطاقة النووية¹⁸.

وأحد المجالات التي يتزايد تركيز المؤسسات عليها هي الحصول على وقود سائل من النباتات. وأعلنت مؤسسة بي بي أنها ستقيم سريعا مصنعا في فلوريدا لإنتاج نوع من الإيثانول المصنوع من مكونات نباتية؛ وعملت شل مع العديد من المؤسسات منذ عام 2002 من أجل الحصول على الإيثانول من محاصيل غير غذائية. وفي عام 2008، وقعت اتفاقيات مع ست مؤسسات، من بينها واحدة في البرازيل، وقررت التخلي عن جهودها في الطاقة المتجددة الأخرى للتركيز فقط على الوقود الحيوي.

الخلاصة :

لقد أصبحت حوكمة المؤسسات عاملا رئيسيا يؤثر في نجاح أعمال المؤسسات، وفي الوقت الذي يخلق فيه الاقتصاد العالمي فرصا متزايدة وكذا تهديدات تنافسية، يعد تأسيس ممارسات رشيدة لحوكمة المؤسسات جزءا مهما من أية إستراتيجية تهدف إلى النجاح، وبالنسبة للمؤسسات يعمل تطوير الحوكمة بها على جذب استثمارات أكثر، ويعزز إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها، كما يوضح حدود تحمل المسؤولية...الخ.

إن الصناعة البترولية كغيرها من الصناعات لا يمكنها أن تتطور وهي لا تحترم السياق الاجتماعي والسياسي للدول التي تنشط فيها. ومن ثم جاءت فكرة حوكمة المؤسسات البترولية التي تلعب دورا كبيرا على الساحة الاقتصادية العالمية، ناهيك عن تأثيراتها السلبية الكبيرة على البيئة. حيث أصبحت حوكمة هذه الأخيرة أمرا بالغ الأهمية وذلك للوصول بها إلى المستوى الأمثل من المسؤولية سواء فيما يتعلق بحماية البيئة أو حماية حقوق الإنسان أو تحقيق النمو الاقتصادي والوصول إلى مراتب متقدمة في ترتيب المؤسسات العالمية، وذلك لا يكون إلا من خلال محاولة هذه المؤسسات تحقيق الأخلاقيات في العمل éthique بمراعاتها لجميع الجوانب السابقة وغيرها. ومن أجل ذلك سعت المؤسسات البترولية جاهدة إلى استعمال الطاقات المتجددة من أجل تحقيق التنمية المستدامة وهي بذلك متجهة إلى حوكمة جديدة لها.

ومن خلال هذه الورقة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر الصناعة البترولية من الصناعات الكبرى والمعقدة والتي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة كما أنها تتضمن على عنصر المغامرة والمخاطرة على اختلافها وتنوعها؛
- أصبحت الحوكمة ضرورية في المؤسسات البترولية ذلك أن هذه المؤسسات ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد كما أن لها الأولوية عند وضع توصيات للحوكمة الجيدة؛
- منذ بداية القرن الواحد والعشرين وجد ازدياد في الطلب على العمليات الأكثر أخلاقية في مجال الأعمال والإجراءات المعروفة باسم (الأخلاقيات)؛
- يعكس مدى وقدر أخلاقيات الأعمال الدرجة التي تنتظر بها الأعمال إلى القيم الاجتماعية غير الاقتصادية. والصناعة البترولية كغيرها من الصناعات لا يمكنها أن تتطور وهي لا تحترم السياق الاجتماعي والسياسي للدول التي تنشط فيها؛
- إن الأخلاقيات تشكل جزءا من ثلاث مركبات أساسية للتنمية المستدامة والمتمثلة في النمو الاقتصادي، حماية البيئة والجوانب الاجتماعية؛
- أصبحت البيئة اليوم تشكل جزءا مهما من تحديات الطاقة، ويجب أن يتحقق نفس الشيء بالنسبة للأخلاقيات وإن كان ذلك يحتاج إلى سنوات أخرى للوصول إلى نفس المستوى من التوعية كالجوانب البيئية؛
- إن حماية البيئة في المؤسسات البترولية قد تأتي على عدة أشكال سواء من خلال التنظيم القانوني أو من خلال الوسائل الاقتصادية والسياسات البيئية التي تتبعها المؤسسات البترولية؛
- في مسار المؤسسات البترولية نحو الحوكمة من خلال التزامها بتطبيق الأخلاقيات وحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة تسعى المؤسسات البترولية إلى الاستثمار في الطاقات المتجددة متحولة بذلك إلى مؤسسات للطاقة.

الهوامش والمراجع :

¹ سالم عبد الحسن رسن، اقتصاديات النفط، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، ط 1، 1999، ص 281.

² Samuele FURFARI, le monde et l'énergie enjeux géopolitique , Edition Technip, Paris, France, 2007, p 254

³ ibidem, p 258.

⁴ ويكيبيديا (الموسوعة الحرة)، حوكمة الشركات، شوهد في حوكمة_الشركات 2013/02/21، <http://ar.wikipedia.org/wiki/>

⁵ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007،

شوهد في 2013/02/21، www.saaaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc

⁶ Emmanuel du Boullay, Gouvernance d'entreprises Pétrolières et Gazières, International Oil and Gas Resource Management Seminar, Libreville, Gabon, April 27-30, 2008, vue le 17/02/2013, <http://fr.slideshare.net/EPetrilli/seminaire-governance-oil-gas-companies-e-du-boullay>

⁷ Denis Babusiaux et al, Recherche et production du Pétrole et du Gaz, éditions. Technip, Paris, 2002, p 301.

⁸ ويكيبيديا (الموسوعة الحرة)، أخلاقيات الأعمال، شوهد في 2013/02/21،

http://ar.wikipedia.org/wiki/أخلاقيات_الأعمال

⁹ Samuele FURFARI, op cit, p 264.

¹⁰ محمد صالح الشيخ، الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 2002، ص 321

¹¹ Carolyn C. Pertsova, Ecological economics : Research trends, Nova science publishers, Inc, New york, united states of America, 2007, p 153.

¹² Shell world, l'arctique : un équilibre précaire entre l'énergie et l'environnement, pays-Bas, Holand, Janvier, 2008, p4.

¹³ Myer kutz and ali Elkamel, environmentally conscious fossil energy production, john Wiley & sons, INC, New Jersey, Canada, 2010, p28.

¹⁴ محمد زيدان، محمد يعقوبي، الآثار البيئية لنشاط شركات البترول العالمية ومدى تحملها لمسؤوليتها تجاه البيئة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص3.

¹⁵ نفسه، ص 11.

¹⁶ Samuele FURFARI, op cit, p 267.

¹⁷ جاد معوض، إدارة اوباما تريد إنفاق 150 مليار دولار على الطاقة النظيفة، جريدة العرب الدولية-الشرق الأوسط، 10 افريل 2009.

¹⁸ <http://www.planete-energies.com/fr/les-sources-d-energie/le-petrole-et-le-gaz/les-acteurs-du-monde-des-hydrocarbures/les-compagnies-petrolieres-51.html>, vue le 28/02/2013.

مساهمة التدقيق في رفع جودة المعلومة المالية في ظل حوكمة الشركات -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-

The role of audit in increasing the quality of financial information under the corporate Governance –field study -

فاطمة الزهراء رفايكية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف

مساعدة سوق أهراس – الجزائر -

zorafinance@yahoo.fr

ملخص : تهدف الدراسة إلى إيضاح الدور الذي يمكن أن يؤديه تدقيق الحسابات باعتباره آلية من آليات تطبيق حوكمة الشركات في تحسين وزيادة فعالية جودة المعلومة المالية، معتمدين في ذلك على استبيان موجه لأفراد عينة الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات نظام من خلال تدار المؤسسة باعتباره وكيل على حقوق أصحاب المصالح وذلك من خلال مجموعة من الآليات، كما أن عمل مدقق الحسابات يركز على عناصر أساسية يتحدد درجة تأثيرها على حوكمة الشركات منها (مدى موضوعية واستقلالية مدقق الحسابات وجودة أداء عمله).

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات ، تدقيق الحسابات ، المعلومة ، المعلومة المالية ، جودة المعلومة المالية .

Abstract: This study aims to clarify the role of audit as a mechanism to apply corporate governance in increasing the quality of the financial information , to achieve this object we rely on a questionnaire to members of the study sample , by a survey based on experts' opinions (Chief Audit Executive) and academics (university teachers –specialized in auditing-), the study concluded that the Audit work is based on the key elements which determine how deep audit influences corporative governance (The Internal Auditor's independence and objectivity, The Internal Auditor's performance) .

Keywords: corporate governance , audit ,information , financial information , the quality of financial information

تمهيد :

ازداد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات ، خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية التي حدثت في العديد من الدول، والتي ترجع في عدد من الحالات إلى وجود فساد إداري ومحاسبي ومالي، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مدققي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات وذلك على خلاف الحقيقة. فعمل المدقق ينطلق من حيث ينتهي عمل المحاسب ، من خلال الحكم على مدى سلامة هذه العمليات وخلوها من الأخطاء والتلاعبات، ومن جهة أخرى فمن أهم المبادئ الأساسية التي تتادي حوكمة الشركات بتطبيقها مبدأي "الإفصاح والشفافية" والتي تنطوي على إعداد وتدقيق المعلومات والإفصاح عنها بما يتوافق مع المعايير الدولية من طرف مدققي الحسابات، مراعيًا في ذلك الجوانب الشكلية والزمنية والمحتوى لأبعاد جودة المعلومة بالشكل الذي يحقق الدقة والموضوعية للتقارير والقوائم المالية ، وفي هذا السياق قام مجلس معايير المحاسبة المالية -FASB- بإصدار قائمة المفاهيم رقم 02 سنة 1980 بعنوان الخصائص النوعية للمعلومات المالية ، إلا أن قياس جودة المعلومة المالية يبقى نسبي من خلال بعض المؤشرات لقياسها .

وتتمحور إشكالية الدراسة حول :

- إلى أي مدى يمكن أن يساهم تدقيق الحسابات في زيادة جودة المعلومة المالية في ظل حوكمة الشركات؟ وما واقع ذلك في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟.
- و يندرج ضمن ذلك بعض التساؤلات:
- 1- ما علاقة التدقيق بحوكمة الشركات ؟
 - 2- ما العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة المعلومة المالية؟
 - 3- ما هو أثر تدقيق الحسابات على جودة المعلومة المالية ضمن مؤسسات عينة الدراسة ؟

❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً يعتبر من أهم المواضيع النظرية الملموسة عملياً ، من حيث أنها تعالج إشكالية جودة ومصداقية المعلومات المالية . وتظهر أهمية الدراسة خاصة في ظل البيئة الحالية والتي أصبحت المعلومة فيها من أهم المتغيرات التي تحكمها. تبعاً للمستجدات والتطورات التي يشهدها تدقيق الحسابات في الكشف عن الأخطاء والتلاعبات في القوائم المالية ، حيث يعتبر البحث في ميدان تدقيق الحسابات نقطة وصل بين الدراسات العلمية والممارسة المهنية وهذا ما يعطي الموضوع أهمية نسبية لدى الهيئات المهنية والجهات الأكاديمية.

❖ فرضيات الدراسة:

لمحاولة الوصول إلى الإجابات الكافية حول الأسئلة الفرعية المتعلقة بمشكلة البحث وتحقيق أهدافه تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة تأثير معنوية بين تدقيق الحسابات وحوكمة الشركات .
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة تأثير معنوية بين جودة المعلومة المالية وحوكمة الشركات .
- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير معنوية بين تدقيق الحسابات وجودة المعلومة المالية .

❖ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى توضيح الدور الفعال الذي يلعبه التدقيق، عن طريق التغذية العكسية في تقييم المعلومات المالية وتلبية الحاجات المتزايدة لمعلومات ذات مصداقية وصالحة لاتخاذ القرارات الملائمة. ونظراً لضعف أنظمة

الرقابة الداخلية والاعتماد المنخفض للتدقيق الداخلي والذي يعتبر من أهم وسائل دعم مهنة محاسبة الحسابات فإن الأمر يتطلب تحديداً دقيقاً وشاملاً لمختلف جوانب هذه المهنة باعتبارها كأحد دعائم حوكمة الشركات.

1- الإطار النظري للدراسة:

1-1- مضمون حوكمة الشركات: حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE : الحوكمة مجموعة من

العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين". (01) ولقد وضعت تلك المنظمة جملة من المبادئ توصلت إليها سنة 1999، ليتم تعديلها سنة 2004 (02)، على اعتبار أن التطبيق السليم لها يضمن إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة والسبل اللازمة لبلوغها ومراقبة الأداء .

1-2- مضمون التدقيق : مهما تعددت التطويرات حول موضوع التدقيق ، فجميعها أجمعت على أنه يركز على النقاط الثلاثة (الفحص، التحقيق، التقرير).

1-3- تدقيق الحسابات أحد آليات حوكمة الشركات : يعتبر التدقيق أحد آليات حوكمة الشركات وله دور كبير في

تفعيلها من خلال توسيع نطاقه ليشتمل على الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم، وفي هذا تخطي للمهام التقليدية ودخول دائرة إدارة وتقييم المخاطر ودعم نظام الحوكمة (03)، وبالتالي إضافة قيمة للمؤسسة (04)، هذا كما تضمنت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي أحد المعايير المتعلقة بالاستقلالية عن بقية الأنشطة الممارسة في المؤسسة باعتباره يساعد على إصدار أحكام نزيهة وغير متحيزة (05). ومن جهته يعتبر محافظ الحسابات الوكيل عن المساهمين لسد جميع أوجه الاختلالات، وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات، من خلال الحقوق التي يتمتع بها والواجبات المنوطة به والمسؤولية تجاه عدم قيامه بواجباته بشكل مناسب.

1-4- تدقيق الحسابات معيار لجودة المعلومة المالية: ومما تقدم يمكن توضيح العلاقة بين التدقيق وجودة المعلومة

المالية في ظل الحوكمة، باعتبارها علاقة متكاملة ومتبادلة تمتاز وتتصف بالتغذية العكسية (Feed back)، فمن بين العوامل التي تحدد جودة المعلومات المالية ما يلي:

❖ **المعايير القانونية :** والتي من خلالها يتم فرض سن تشريعات تتعلق بكيفية عمل مختلف المؤسسات، مع

توفير نظام فعال يقوم بضبط وإحكام الأداء في المؤسسة، وذلك بما يتوافق مع المتطلبات القانونية

❖ **المعايير الرقابية :** من خلال وجود معايير خاصة بعملية الرقابة من شأنها تدعيم حوكمة الشركات، وذلك من

خلال تحديد أدوار ومسؤوليات كل مصلحة من التدقيق وأجهزة الرقابة المالية والإدارية.

❖ **المعايير المهنية :** على اعتبار أن أغلب المؤسسات المهنية والمجالس المحاسبية قد توجهت إلى إصدار معايير

عديدة، بغية ضبط أداء العملية المحاسبية وبالتالي توفير وضبط الخصائص النوعية للمعلومات المالية، وهذا من أجل إبراز مفهوم المساءلة المحاسبية والتي تتفق مع أسلوب حوكمة الشركات.

❖ **المعايير الفنية :** للتحقق جودة المعلومة المالية فإن توفر هذه المعايير سيكون له أثر كبير في إحكام وضبط

الجودة ، مما يؤدي الى تطوير وتفعيل دور الجهات التنظيمية للحوكمة. ولتجسيد الدور الذي يمكن أن يلعبه التدقيق في تعزيز والنهوض بالخصائص النوعية للمعلومات المالية حاولنا إسقاط الضوء من خلال دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

2- الدراسة الميدانية:

2-1- منهجية الدراسة الميدانية :

بعد تصميم الاستبيان واختبارها تم توزيعها، على أفراد عينة الدراسة، ليتم بعدها تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

2-1-1- أدوات جمع المعلومات : قام الباحثين بإعداد استبيان لمعرفة تأثير مهنة التدقيق على جودة المعلومة المالية المتاحة في القوائم والتقارير المالية وذلك في إطار مبادئ حوكمة الشركات، من خلال محاولة إسقاط ذلك على المؤسسات الاقتصادية ضمن عينة الدراسة، وقد تكونت الأداة من مجموعة من المحاور، حيث تضمنت قاعدة الاستقصاء 36 سؤالاً موزعة على جزئين رئيسيين، الأول يشمل البيانات الشخصية والخصائص المميزة لأفراد عينة الدراسة وتضمنت 6 أسئلة، أما القسم الثاني فيضم ثلاثة محاور تتعلق بموضوع الدراسة تشمل على 30 سؤالاً (أنظر الجدول رقم-01-)، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت (likert) الخماسي في جميع أسئلة قائمة الاستبيان.

2-1-2- اختبار صدق وثبات الاستبيان : تم التحقق من صدق الأداة، من خلال عرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين، ولتحديد الصدق الداخلي لها تم الاعتماد على معامل الارتباط بين جميع محاور الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ ، وقد كان معامل الارتباط قوياً، مما يعكس ذلك صدق مجال الدراسة. ولتحديد التناسق الداخلي للمحاور الجزئية لقائمة الاستبيان وبالتالي التأكد من ثبات الأداة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ - Alpha Cronbach (أنظر الجدول رقم-02-)، وعند استقراءه تظهر معاملات ألفا كرونباخ في حدود 0.785 و 0.868، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات تلبي متطلبات الدراسة.

2-1-3- مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومسؤولين ومحاسبين وماليين للمؤسسات الاقتصادية وعددها 05، وقد تم توزيع 37 مفردة على جميع أفراد العينة، لتكون منها 30 مفردة صالحة للتحليل (أنظر الجدول رقم-03-)

2-1-4- المعالجات الإحصائية المستخدمة : قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- الوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- اختبار ألفا كرونباخ - Alpha Cronbach - لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون.

2-2- تحليل نتائج الدراسة :

2-2-1- تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة: تبعاً للبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة المحصلة عن طريق استمارات الاستبيان تم الحصول على المعلومات الموضحة في الجدول رقم (04)، حيث أن معظم أفراد العينة ذكور بنسبة 63.3%، كما أن ما نسبته 53.3% من أفراد العينة تتجاوز أعمارهم الأربعين سنة وهو مؤشر جيد، كما يفسر ذلك بطبيعة الوظائف (مدير و رئيس مصلحة ...) و التي تتطلب أصحاب الخبرة العملية التي لا يحصل عليها أيّ كان إلا في مثل هذا العمر، فهي متوافقة مع سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ونجد أن ما نسبته 23.33% هم محاسبين، ويظهر ما نسبته 76.67% يشغلون وظائف أخرى غير المحاسبة والتدقيق كرؤساء لمصالح (مصلحة المستخدمين، مصلحة الإعلام الآلي، إدارة التخطيط، مصلحة التكوين بالإضافة إلى موظفين بقسم المالية)، كما نجد أن ما نسبته 26.7% غير متحصّلين على شهادة البكالوريا بينما 3.3% متحصّل عليها، ونجد أيضاً

ما نسبته 40% متحصلين على شهادة الليسانس في تخصصات مختلفة بالإضافة إلى 16.7% متحصلين على الماجستير وبقية العينة والمقدرة نسبته ب 13.3% متحصلين على شهادات أخرى أهمها مهندس دولة أو تقني سامي.

عموماً، فما نسبته 70% من أفراد العينة أي أن الغالبية العظمى من الفئة المستهدفة من حملة الشهادات العلمية مما يساهم ذلك في دقة الإجابات . ومن خلال توزيع النسب حسب المؤهلات العلمية لأفراد العينة، نجد ما نسبته 73.33% متحصلين على شهادات في المحاسبة و/أو المالية والباقي متحصلين على شهادات أخرى أهمها (مراقبة التدبير، تدقيق مالي ومحاسبي، التجارة الخارجية، اقتصاد) .

وحسب عدد سنوات الخبرة العملية لأفراد العينة، نجد 26.7% خبرتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته 20% تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، بالإضافة إلى أن ما نسبته 10% خبرتهم ما بين 10 إلى 15 سنة وبنفس النسبة نجد خبرة أفراد ما بين 15 إلى 20 سنة، والباقي بنسبة 33.3% خبرتهم أكثر من 20 سنة.

بصفة عامة نجد 53.3% من أفراد العينة تفوق سنوات الخبرة العملية 10 سنوات وهي متوافقة مع المسميات الوظيفية لأفراد العينة، مما يفسر ذلك بوجود تمسك بعنصر الخبرة في مثل تلك المؤسسات زيادة على قصر دورة الحصول على الترفقيات وهذا مؤشر جيد، مما يعكس ذلك سلامة النتائج في ضوء خبرتهم.

2-2-2 التحليل الإحصائي لفقرات المحور الأول : -"يلتزم مدقق الحسابات بالقيام بواجباته القانونية "

بالرجوع إلى الجدول رقم - 05- وصل المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.12)، أي أن هناك موافقة على تطابق آراء أفراد العينة مع واقع المؤسسات التي يعملون بها، و كانت قيمة التشتت في الآراء (0.845). وقد وصلت قيمة أقصى متوسط حسابي إلى (4.47) في الفقرة رقم(05) والمتعلقة بمساعدة محافظ الحسابات في القضاء على الغش والتزوير والتلاعبات وتقوية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، ووصل الاختلاف إلى القيمة (0.681) كإحرف معياري ويفسر ذلك باعتبار محافظ الحسابات جرس الإنذار المبكر للمؤسسات، كونه يهتم ببيان الانحرافات المالية أو الإدارية والتحقق من موجوداتها، فهو يعمل بكل إرتياحية واستقلالية وبكل موضوعية أكثر من المدقق الداخلي لأنه لا يخضع لأي جهة من الجهات ولا يتبع أوامر إدارة المؤسسة عكس المدقق الداخلي الذي يعمل تحت الإدارة، وهذا ما يبعث أحيانا الشك والريبة حول مدى استقلالية ومصادقية القرارات التي يقوم باتخاذها، وهذا ما نلمسه في الفقرة(06) بمتوسط حسابي وصل (4.37)، كما يتضح أن معظم آراء أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك نظام رقابة داخلي متكامل يحرص على حسن سير المؤسسة والتزام العاملين بتطبيق السياسات الموضوعية والذي من شأنه يسهل عمل المدقق الداخلي ومحافظ الحسابات، كما يظهر في الفقرة (01) بمتوسط حسابي وصل (4.23)، إلا أن كلاهما يسعيان باستمرار إلى زيادة كفاءة وجودة خدماتهما الاستشارية أو الرقابية على نظام الرقابة الداخلي وأن التزامهما بواجبهما القانوني من شأنه أن يخدم مصلحة المؤسسة في إضفاء قيمة لها في السوق ويعطى ثقة أكبر لدى المتعاملين معها سواء كانت بنوك ، زبائن أو غيرهم من المتعاملين. ومنه تفعيل مبادئ حوكمة الشركات وإن لم يكن هناك دليل خاص بها داخل المؤسسة، وذلك كما يظهر في الفقرات (02)،(07)،(08) بمتوسطات حسابية وصلت إلى (4.10)،(3.93)،(3.93) على التوالي .

2-2-3 التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني:

"وجود أحد المعايير التالية (القانونية، الرقابية، المهنية، الفنية) للحكم على جودة المعلومة المالية في المؤسسة "

من خلال الجدول رقم - 06- تظهر اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.09، والتي تؤكد رضا أغلبية أفراد العينة بدرجات متقاربة وهذا يظهر في الانحراف المعياري 0.788. وقد كان أقل متوسط حسابي (3.67) واختلاف الآراء حوله بانحراف معياري (0.959) في الفقرة

(19) ، كما يظهر أن حوالي 56.7% من آراء أفراد عينة الدراسة يرون أن المعلومة المالية التي تتوفر على الدقة والوضوح تسهل التقييم الصحيح للأحداث سواء في الحاضر أو المستقبل، وأنها تزيد من جودتها كلما كانت ذات فائدة في التنبؤ وأثرت في القرارات المتخذة كما نلمسه في الفقرات (13)، (14) بمتوسطات حسابية (4.47)، (4.27) على التوالي، يرجع ذلك إلى حقيقة أن من بين أهدافها استخدام معلومات حقيقية عن الماضي لتوقع الأحداث المستقبلية ويظهر لنا أن 43.3% من أفراد عينة موافقين جدا وبنفس النسبة موافقين على أن المعلومة تزيد جودتها كلما كان تأثيرها كبير على اتخاذ القرار وساعدت في تقدير دقيق وتنبؤات صحيحة عن المستقبل، أيضا كلما كانت المعلومة التي تقدم منافع كبيرة بأقل تكلفة كانت جودتها أرفع وأفضل ومنه تصبح المعلومة المالية ذات دور جوهري في اتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى الحفاظ على أموال المساهمين بالمؤسسة، كما تؤكد الفقرة (15) بمتوسط حسابي (4.00).

2-2-4- التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثالث :

" تلتزم المؤسسة بمبادئ حوكمة الشركات كما اعتمدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE ".

من خلال الجدول رقم -07- تظهر اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات المتعلقة بمدى تطبيق المؤسسة لقواعد حوكمة الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.96، ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرات الخماسي من (3.41 إلى 4.2) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة والتي تؤكد رضا أغلبية أفراد العينة بدرجات متقاربة وهذا يظهر في الانحراف المعياري 0.853.

وقد كان أقل متوسط حسابي (3.60) باختلاف الآراء حوله بانحراف معياري (1.037) في (25) والمتعلقة بوجود أساس فعال لحوكمة الشركات، ويفسر ذلك بغياب وجود أطر قانونية صريحة تتعلق بالحوكمة في الجزائر ماعدا بعض المواد والأحكام التنظيمية التي تشير إلى ذلك، كما وصل أقصى متوسط حسابي إلى (4.13) في الفقرة (26)، أي أن الآراء كانت موافقة على كفاءة المؤسسة لحقوق المساهمين، مع العلم أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة ب (0.681)، ويفسر ذلك بما تم إطلاقه سنة 2009 "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" باعتباره فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة بضمانة إستدامة وتنافسية المؤسسة، من خلال تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وحماية حقوق المساهمين، وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، وهذا ما نلمسه في الفقرة رقم (27) بمتوسط حسابي وصل إلى (4.10)، بالإضافة إلى بعض الأحكام التي أصدرتها لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها سنة 2000، خاصة تلك المتعلقة بسلطة المراقبة والتحقق، من خلال إلزامية نشر المؤسسات لكشوفاتها المالية السنوية وكذلك رأي محافظي الحسابات حول صحة تلك الكشوفات وقانونيتها، وهذا ما تؤكد الفقرة رقم (28) بمتوسط حسابي وصل إلى (4.07).

2-3- اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة قمنا بقياس قوة ومتانة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة فيما يلي :

0 الفرضية الأولى : " لا توجد علاقة تأثير معنوية بين تدقيق الحسابات و حوكمة الشركات " يتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتدقيق الحسابات على حوكمة الشركات، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.586) ، عند مستوى الدلالة 0.001 (أنظر الجدول رقم -08-) وهي أصغر من 0.05 ويدل ذلك على أن التدقيق ومن خلال المحاور التي تناولتها الدراسة يساهم في تحقيق وتفعيل مبادئ الحوكمة ، وعند حساب معامل التحديد (R^2) نجده (0.3434) ، مما يعني أن نسبة (34.34%) من التغيرات في مبادئ الحوكمة تعود لتدقيق الحسابات وبهذه النتائج ترفض الفرضية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

" توجد علاقة تأثير معنوية لتدقيق الحسابات في تفعيل مؤسسات عينة الدراسة للحوكمة .

0 الفرضية الثانية : "لا توجد علاقة تأثير معنوية بين جودة المعلومة المالية وحوكمة الشركات " يتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لجودة المعلومة المالية على حوكمة الشركات، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.348)، عند مستوى الدلالة 0.000 (أنظر الجدول رقم - 09) وهي أصغر من 0.05 ويدل ذلك على وجود علاقة تأثير و تأثير بين جودة المعلومة المالية وتطبيق المؤسسة ضمن عينة الدراسة لمبادئ الحوكمة ،وبهذه النتائج ترفض الفرضية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

" توجد علاقة تأثير معنوية بين جودة المعلومة المالية وحوكمة الشركات ضمن عينة الدراسة " .

0 الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة تأثير معنوية بين تدقيق الحسابات و جودة المعلومة المالية." يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتدقيق الحسابات وجودة المعلومة المالية ، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.634)، عند مستوى الدلالة 0.000 (أنظر الجدول رقم - 10) وهي أصغر من 0.05 ويدل ذلك على أن تدقيق الحسابات ومن خلال المحاور التي تناولتها الدراسة يساهم في رفع جودة المعلومة المالية ضمن عينة الدراسة ، وعند حساب معامل التحديد (R^2) نجده (0.4020) ، مما يعني أن نسبة (40.20%) من التغيرات في جودة المعلومة المالية تعود لعملية تدقيق الحسابات وبهذه النتائج ترفض الفرضية الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية

" توجد علاقة تأثير معنوية بين تدقيق الحسابات وجودة المعلومة المالية لمؤسسات عينة الدراسة " .

الخلاصة :

في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا إلى الإحاطة بمدخل من المداخل الإدارية الحديثة وهي "حوكمة الشركات" والتركيز على آلية من آليات تطبيقها والتي تتمثل في تدقيق الحسابات والتي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة في تحسين والارتقاء بجودة المعلومة المالية والوقوف على صحتها ومصداقيتها، وعلى ضوء دراستنا توصلنا إلى أهم النتائج فيما يلي :

- نشاط التدقيق يركز على الأهلية، الاستقلالية والموضوعية ويساهم في تطبيق الحوكمة من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية، وتفاعلها الجيد مع أطراف حوكمة الشركات.
- تتحدد علاقة جودة المعلومة المالية بحوكمة الشركات من خلال آليات هاته الأخيرة حيث قمنا بتفسير هذه العلاقة وذلك من خلال الإجراءات والمعايير المتعارف عليها في عملية تدقيق المعلومات المالية والتي تؤدي إلى الارتقاء وتحسين الخصائص النوعية لها.
- نشاط التدقيق يركز على تقييم وفحص نظام الرقابة الداخلي ونظام المعلومات المحاسبي المسؤول عن تزويد الإدارة بمختلف المعلومات المالية، وذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات والوسائل التي يجب أن يحصل عليها مدقق الحسابات من أدلة وقرائن إثبات .
- نقترح كحوصلة من أجل تجسيد الدور الحقيقي والفعلي لدور تدقيق الحسابات في تحسين جودة المعلومة المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجموعة من التوصيات التي نرى أنها ضرورية ، من خلال :
- الإسراع بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بعد تدعيمها بأطر قانونية وأحكام تنظيمية .
- العمل على تحسين سير نظام الرقابة الداخلية بصفة عامة ونظام المعلومات المحاسبي بصفة خاصة بالمؤسسات وتكييفه مع متطلبات الإطار الجديد للتسيير للحصول على معلومات مالية فعالة ذات جودة.

اقتراح نماذج خاصة بكيفية تبني وتطبيق مفهوم حوكمة الشركات ، مما يعطي وبضيف الثقة في القوائم المالية ونظرة المساهمين الحاليين والمستقبليين .

ملحق الجداول

الجدول رقم-01- المحاور الرئيسية للدراسة وعدد فقراته:

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	يلتزم مدقق الحسابات بالقيام بواجباته القانونية في المؤسسة .	11
02	وجود أحد المعايير التالية (القانونية، الرقابية، المهنية، الفنية) للحكم على جودة المعلومة المالية في المؤسسة .	13
03	تلتزم المؤسسة بمبادئ حوكمة الشركات كما اعتمدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE .	06
	المجموع	30

المصدر: من الدراسة الميدانية

الجدول رقم -02- مستخلص معامل كرونباخ ألفا للمحاور الرئيسية للدراسة:

الرقم	المحور	قيمة معامل ألفا
01	يلتزم مدقق الحسابات بالقيام بواجباته القانونية في المؤسسة .	0.847
02	وجود أحد المعايير التالية (القانونية، الرقابية، المهنية، الفنية) للحكم على جودة المعلومة المالية في المؤسسة .	0.868
03	تلتزم المؤسسة بمبادئ حوكمة الشركات كما اعتمدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE	0.785

المصدر: من الدراسة الميدانية

الجدول رقم-03-عينة الدراسة:

البيان	عدد العينات	العينة الصالحة للتحليل
المؤسسة الوطنية للدهن - المقر الاجتماعي - الأخضرية ولاية البويرة	12	10
المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -	08	06
مؤسسة حمادة بولاية سوق أهراس	04	04
مركب إنتاج الملابس العسكرية -بوشقوف - قالمة -	07	06
مركب الدراجات والدراجات النارية (CYCMA) بولاية قالمة	06	04
المجموع	37	30

المصدر: من الدراسة الميدانية

الجدول رقم - 04 - توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

المتغير	جنس المتغير	التكرار	%	المتغير	جنس المتغير	التكرار	%
الجنس	ذكر	19	63.33	التخصص العلمي	محاسبة /أو مالية	22	73.33
	أنثى	11	36.66		أخرى	08	26.66
العمر	أقل من 30 سنة	06	20	سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	08	26.7
	من 30 إلى 40 سنة	08	26.7		من 05 سنوات إلى 10سنوات	06	20
	من 40 سنة إلى 50سنة	12	40		من 10 إلى 15سنة	03	10
	أكثر من 50 سنة	04	13.3		أكثر من 15سنة	13	43.33
المؤهل العلمي	غير متحصل على البكالوريا	08	26.7	الوظيفة الحالية	مدير إدارة	08	26.66
	بكالوريا	01	3.3		نائب مدير إدارة	05	16.66
	ليسانس	12	40		رئيس قسم	08	26.66
	ماجستير	05	16.7		محاسب	07	23.33
	دكتوراه	00	00		أخرى	02	6.66
	أخرى	04	13.3				

المصدر: من الدراسة الميدانية(اعتمادا على الاستبيان و SPSS)

الجدول رقم -05- نتائج آراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الاول

المؤشرات الإحصائية		العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.935	4.23	01- تتوفر المؤسسة على نظام متكامل للرقابة الداخلية يسعى للتأكد من التزام المؤسسة والعاملين بالسياسات الموضوعية.
0.712	4.10	02- تقدم إدارة التدقيق الداخلي خدمات استشارية كما أنها مسؤولة عن تحقيق أهداف الرقابة الداخلية.
0.907	3.93	03- استقلال المدقق الداخلي في أداء عمله وتحديد نطاق تدخله.
1.126	3.80	04- يمكن للمدقق الداخلي أن يقوم باتخاذ قرارات دون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم.
0.681	4.47	05- يساعد محافظ الحسابات في القضاء على الغش والتزوير والتلاعبات وتقوية نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.
0.718	4.37	06- يؤدي محافظ الحسابات عمله بكل استقلالية وموضوعية.
0.944	3.93	07- لا يوجد تعارض بين المدقق الداخلي و محافظ الحسابات و إدارة المؤسسة.
0.828	3.93	08- يقوم كل من المدقق الداخلي ومحافظ الحسابات باستمرار بزيادة كفاءة وفعالية وجودة الخدمات المقدمة .
0.709	4.25	09- يعتمد مدقق الحسابات على قرائن وإثباتات في المؤسسة.
0.900	4.13	10- تعتمد المؤسسة على محافظ الحسابات للتأكد من مصداقية المعلومات في ظل التخوف من عدم الاستقلالية التامة للمدقق الداخلي .
0.834	4.17	11- يقوم المدقق بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلي ونظام المعلومات المحاسبي والوقوف على مدى صحة وسلامة المعلومات المالية التي ينتجها هذا الأخير.
0.845	4.12	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لفقرات المحور الأول

المصدر: من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبانة و SPSS)

الجدول رقم -06- نتائج آراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني

المؤشرات الإحصائية		العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.747	4.17	12- التسيير الرشيد في المؤسسة يزيد من الثقة في المعلومات المالية لما يتضمنه من مراعاة للجوانب القانونية والرقابية والارتقاء بالممارسة المحاسبية.
0.730	4.47	13- دقة المعلومة المالية تسهل التقييم الصحيح والدقيق للأحداث سواء في الحاضر أو في المستقبل.
0.785	4.27	14- كلما كانت المعلومة قابلة للتنبؤ زادت من جودتها .
0.871	4.00	15- المعلومة التي يتم الحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة تقدم منافع كثيرة مما تساهم في رفع جودتها.
1.042	4.13	16- عدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية عن المعلومات المالية له آثار سلبية على جودة المعلومات المالية.
0.805	3.80	17- توفر الخصائص النوعية للمعلومة المالية يفتح المجال لوضع معايير جديدة لهذه المعلومات.
0.484	4.20	18- وجود معايير تحقق الخصائص النوعية للمعلومات المالية من شأنه أن يزيد في إضفاء دقة وصحة المعلومة المالية .
0.959	3.67	19- تمتلك المؤسسة نظام محاسبي ومالي يعتمد كمرجع لإثبات المعاملات المحاسبية والمالية .
0.730	4.13	20- تتوفر المعلومة المحاسبية على الحماية الكافية ضد الاستعمالات غير القانونية.
0.718	4.37	21- تقوم المؤسسة بمقارنة قوائمها المالية مع قوائم مالية لمؤسسات أخرى.
0.915	3.70	22- تمتلك المعلومة المالية في المؤسسة مقدرة تنبؤية عند إعداد الخطط الإستراتيجية .
0.728	4.23	23- تستخدم المعلومة المحاسبية في عملية التخطيط والرقابة لمختلف للأنشطة في المؤسسة.
0.730	4.13	24- تصل المعلومة المالية لمستخدميها في الوقت المناسب.
0.788	4.09	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لفقرات المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبانة و SPSS)

الجدول رقم -07- نتائج آراء عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث

المؤشرات الإحصائية		العبارة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1.037	3.60	25- يوجد أساس فعال لحوكمة الشركات في المؤسسة .
0.681	4.13	26- تكفل المؤسسة حقوق المساهمين.
0.803	4.10	27- تضمن المؤسسة حقوق أصحاب المصالح.
1.015	4.07	28- تفي المؤسسة بكافة متطلبات الإفصاح والشفافية.
0.776	3.87	29- توفر مقومات ومسؤوليات مجلس الإدارة في المؤسسة.
0.809	4.03	30- توفر مقومات معاملة متساوية بين جميع المساهمين في المؤسسة .
0.853	3.96	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لفقرات المحور الثالث

المصدر: من إعداد الباحثين (اعتمادا على الاستبيان و SPSS)

الجدول رقم -08- نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير	التدقيق	حوكمة الشركات
معامل الارتباط بيرسون	0.586	
مستوى الدلالة	0.001	
حجم العينة	30	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي. (اعتمادا على SPSS)

الجدول رقم -09- نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغير	جودة المعلومة المالية	حوكمة الشركات
معامل الارتباط بيرسون	0.348	
مستوى الدلالة	0.06	
حجم العينة	30	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي. (اعتمادا على SPSS)

الجدول رقم -10- نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغير	تدقيق الحسابات	جودة المعلومة المالية
معامل الارتباط بيرسون	0.634	
مستوى الدلالة	0.000	
حجم العينة	30	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي. (اعتمادا على SPSS)

الهوامش والمراجع :

¹. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، على الموقع الإلكتروني: [http:// www.OECD.org](http://www.OECD.org)

². Oman Charles , Blume Daniel ;" la Gouvernance d'entreprise : un déficit pour le développement Repères " , N°03 , centre de développement de L'OCDE ,2003 , sur site Internet :

www.usinfo.state.gov/journals/ites/025/ ;consulté le 07/01/2006,p:14.

³. إبراهيم محمد عبد الفتاح، "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، ورقة

بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مصر، 2005، ص: 11-13

⁴. إبراهيم محمد عبد الفتاح، "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"،

مرجع سابق ، ص: 43

⁵. نسمان إبراهيم إسحق، "دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، رسالة ماجستير ، قسم المحاسبة والتمويل ،

كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ص- ص: 44-46

⁶. جباري شوقي وخميلي فريد، " دور المراجعة الخارجية في إرساء دعائم حوكمة الشركات"، مجلة إيكونوميكات للعلوم

المالية والمصرفية، العدد السابع، نوفمبر 2010، مجلة إلكترونية شهرية ، على الموقع الإلكتروني :

<http://www.economicat.com/forums/viewtopic.php?f=154&t=6279>

⁷. وعلى ضوء ذلك فقد استفادت المصارف العمومية من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي الذي أصدره الاتحاد الأوروبي

لمساعدة المصارف على القيام بعمليات مراجعة و معاينة و تدقيق داخلي ووضع قواعد محاسبية ومخطط لمراقبة التسيير .

تنمية سلوك الاستهلاك المسؤول لدى المستهلك الجزائري
في ظل غزو المنتجات الصينية للسوق الجزائرية
« دراسة استطلاعية »

The development of Responsible Consumption Behavior among the
Algerian Consumer in the Light of the Invasion of Chinese Products on the
Algerian Market
«An Exploratory Study »

آسية شنه

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة باتنة- الجزائر
afassiaf@gmail.com

زكية مقري

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، جامعة باتنة- الجزائر
megrizakia@gmail.com

ملخص : تعتبر الصين ثاني أكبر مورد للجزائر. وقد تسبب ذلك في إغراق المنتجات الصينية للسوق الجزائرية. وأصبحت هذه المنتجات تشكل خطرا حقيقيا في السوق المحلية، إذ يساهم هذا التدفق في تهديد صحة السكان، خاصة أن الحكومة لا تتوفر على الوسائل الكافية للسيطرة على الحدود وعلى جودة المنتجات في السوق المحلية. فمن الضروري مباشرة حلول أخرى من بينها تبني المستهلكين لسلوك استهلاكي مسؤول. في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر أنماط الاستهلاك المسؤول للمستهلكين الجزائريين على اتجاهاتهم نحو استهلاك المنتجات الصينية. ولتحقيق هذا الهدف تم وضع استبيان لجمع البيانات اللازمة، وركزت الدراسة على عينة من 120 مفردة، 110 منها صالحة للتحليل الإحصائي. ولتحليل البيانات، تم استخدام SPSS، الحزمة الخاصة بتجهيز البيانات في مجال العلوم الاجتماعية. أظهرت النتائج أنه على الرغم من اتجاهات المستهلك الجزائري السلبية نحو المنتجات الصينية، إلا أن سلوكه الاستهلاكي الفعلي لا يجسد ذلك. وقد يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى انخفاض القدرة الشرائية وإلى عدم جديته في تحمل المسؤولية تجاه صحته والمجتمع الذي ينتمي له، والبيئة التي يعيش فيها.

الكلمات المفتاحية : سلوك الاستهلاك المسؤول، أنماط الاستهلاك المسؤول، المنتجات الصينية، غزو السوق، المستهلك الجزائري.

Abstract: China is the second largest supplier of Algeria. This caused a flood of Chinese products in the Algerian market. However, imports from China pose a problem of compliance of products imported in the domestic market. This flow is a threat to the population health, especially as the government does not have sufficient means to control the borders and the products quality on domestic market. It is increasingly necessary that consumers behave responsibly. In this context, this study aims to determine the impact of responsible consumption patterns for Algerian consumers regarding their attitudes towards the consumption of Chinese products. In fact, and to attain the said aim, a questionnaire is designated to gather the necessary data. Further, the studying sample is constituted of 120 single, 110 of which are valid for statistical analysis. For data analysis, we use the SPSS; own data processing in social science. The results showed that despite the negative attitudes of the Algerian consumers against Chinese products, but their current behavior does not reflect that. This may be mainly due to the low purchasing power and lack of seriousness in taking responsibility for their health, society and the environment in which they live.

Keywords: Responsible Consumption Behavior, Patterns of Responsible Consumption, Chinese products, Invasion of Market, Algerian Consumer.

تمهيد :

أدى الانفتاح التجاري الذي تشهده الجزائر في السنوات الأخيرة إلى فك القيود على حركة المنتجات والخدمات، حيث شهدت السوق الجزائرية غزوا تجاريا واسعا من العديد من دول العالم، ولعل ابرز المنتجات التي تشهد رواجا كبيرا في السوق الجزائرية هي المنتجات الصينية. ومرد ذلك تميز هذه المنتجات بالأسعار المنخفضة مقارنة بمثيلاتها المحلية أو الأجنبية، ما جعلها تناسب القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري. غير أن هذا الرواج الكبير لهذه المنتجات يعرف تحديات كبيرة نتيجة لدخول بعض هذه المنتجات إلى السوق الجزائرية بطرق غير قانونية لضعف وسائل الرقابة من جانب وإلى مستويات الجودة المتدنية لمعظم هذه المنتجات في السوق الجزائرية من جانب آخر.

لقد نتج عن النزعة الاستهلاكية سعي كل فرد إلى البحث عن إشباع حاجاته ورغباته لتحقيق مستويات أعلى من الرفاهية غير مراعيًا ما نتج عن ذلك من آثار سلبية سواء على صحته أو على المجتمع الذي ينتمي إليه أو البيئة التي يعيش فيها.

إن التحديات التي نتجت عن هذه النزعة الاستهلاكية ساهمت في بروز مفهوم الاستهلاك المسؤول كخطوة لتوجيه المستهلكين لعقلنة استهلاكهم من خلال تحقيق التوازن بين إشباع الحاجات والرغبات والمحافظة على الصحة، البيئة والمجتمع.

مشكلة الدراسة :

يواجه المستهلك الجزائري تحديا كبيرا في ظل تنامي الاهتمام بفكرة تبني أنماط استهلاكية مسؤولة، تحافظ على صحته، بيئته ومجتمعه. وفي ظل محدودية قدرته الشرائية التي تدفعه إلى الاتجاه نحو استهلاك المنتجات الصينية ذات الأسعار المنخفضة نسبيا بالرغم من الشكوك الكبيرة حول جودتها والآثار السلبية الناجمة عن استعمالها، تبقى مسألة تبنيه لسلوك استهلاكي مسؤول محل جدل واسع.

وعليه، تبحث هذه الدراسة في الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير أنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهات المستهلكين الجزائريين نحو استهلاك المنتجات الصينية؟

انطلاقا من السؤال السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مدى معرفة المستهلك الجزائري لأنماط الاستهلاك المسؤول، وما أثر ذلك على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية؟
- ما مدى شعور المستهلك الجزائري بأهمية تبني أنماط الاستهلاك المسؤول، وما أثر ذلك على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية؟
- هل لدى المستهلك الجزائري استعداد لتبني أنماط الاستهلاك المسؤول، وهل لذلك أثر على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية؟

فرضيات الدراسة :

من أجل معالجة الأسئلة السابقة تم اعتماد فرضية أساسية مقسمة إلى ثلاث فرضيات فرعية، وهي كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد اثر معنوي لأنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهات المستهلك الجزائري نحو استهلاك المنتجات الصينية.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد اثر معنوي لمعرفة المستهلك الجزائري بأنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد اثر معنوي لشعور المستهلك الجزائري بأهمية تبني أنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر معنوي لتبني المستهلك الجزائري لأنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية.

أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية هذه الدراسة في البحث عن مدى معرفة المستهلك الجزائري لأنماط الاستهلاك المسؤول، ومدى شعوره بأهمية تبني هذه الأنماط ومدى تبنيه لها واثّر كل ذلك على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية التي تشكل خطرا على صحته وعلى البيئة التي يعيش فيها.

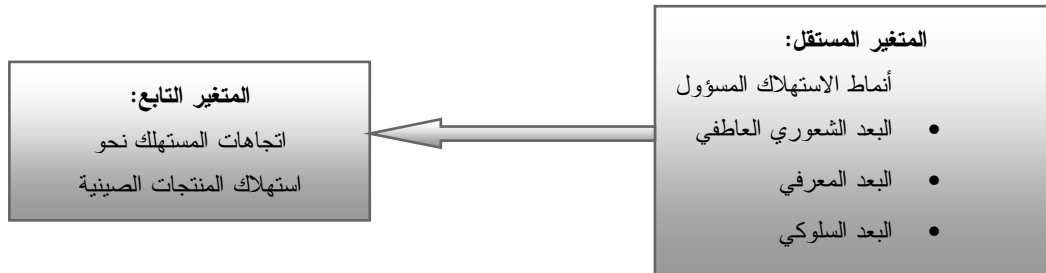
أهداف الدراسة :

- التعرف على البعد المعرفي لأنماط الاستهلاك المسؤول من طرف المستهلك الجزائري؛
- التعرف على البعد الشعوري العاطفي لأهمية تبني أنماط الاستهلاك المسؤول من طرف المستهلك الجزائري؛
- التعرف على البعد السلوكي لأنماط الاستهلاك المسؤول من طرف المستهلك الجزائري؛
- التعرف على مدى تأثير أنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهات المستهلك الجزائري نحو استهلاك المنتجات الصينية.

نموذج الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة المقترح من متغيرين، المستقل ويتمثل في أنماط الاستهلاك المسؤول، والتابع ويهتم باتجاهات المستهلك نحو المنتجات الصينية، ويوضحهما الشكل رقم 1:

شكل رقم (1): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

1 - سلوك الاستهلاك المسؤول :

1.1 - مفهوم الاستهلاك المسؤول :

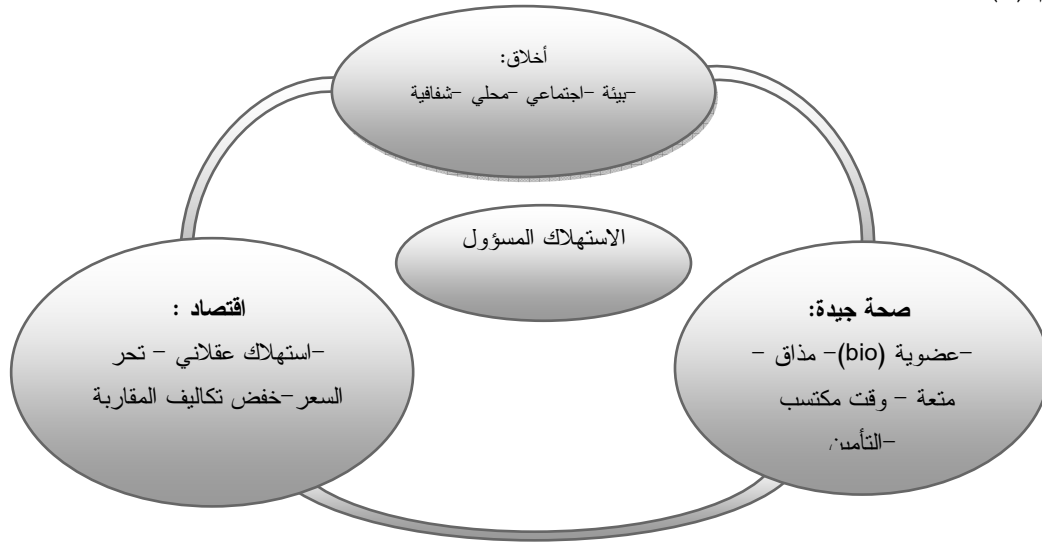
قد يبدو للوهلة الأولى، أن مفهوم الاستهلاك المسؤول هو مفهوم حديث، غير أن العديد من مضامين الاستهلاك المسؤول ترجع جذورها إلى سنوات ماضية، فخلال الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي عند بداية تغير المعطيات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والبيئية، بدأت المجتمعات تبدي تخوفا واهتماما متزايدا حول العديد من القضايا ذات الصلة بالبيئة والمجتمع.¹ ولعل ابرز ما جاء بداية لبلورة هذه الاهتمامات هو عقد اجتماع اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987 والتي سميت بلجنة برانتلاند، جاءت هذه اللجنة من اجل التأكيد على الفكر المستدام كآخر محطة من محطات الفكر التنموي. من خلال هذه اللجنة ظهرت المعالم الأولى لمفهوم الاستهلاك المسؤول، والذي يحمل في مضمونه مفهوم الاستدامة.²

غير أن ظهور مصطلح «الاستهلاك المسؤول» كان لأول مرة سنة 1996 في القمة العالمية حول الاقتصاد والعمل بمونتريال، حيث عرف على أنه التصرف بهدف جماعي، وهو وسيلة صديقة للبيئة يجريها المستهلك عند التسوق لكونه أكثر وعيا من خلال اختيار فردي للاستهلاك.³ كما عرف على أنه إعطاء إحساس الأخلاق والمنفعة الاجتماعية أثناء عملية الشراء، يجب على المستهلك أن يصبح مستهلك فاعل *consom'acteur*، وهذا يعني أن عملية

الشراء المدروسة يجب أن لا تكون سلبية في قانون الاستهلاك.⁴ وترى Beaulieu (2009) أنه ذلك السلوك الاستهلاكي المسؤول الذي يسمح بإشباع الحاجات الفردية والجماعية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة والمجتمع، ويسمح باستعمال القدرة الشرائية للمستهلك للمساهمة إيجابيا في المجتمع والبيئة.⁵

إن التعاريف السابقة تسمح بتكوين فكرة واضحة عن المستهلك المسؤول، فهو ذلك المستهلك ذو الوعي البيئي والصحي العميق والذي يتعامل بشكل أساسي بالاعتماد على القيم التي يؤمن بها. وتدفعه هذه القيم إلى تجنب شراء منتجات مشكوك بتوجهها البيئي وليس فقط عدم استهلاك السلع المضرّة بالبيئة، فهو السلوك الذي يشتمل على حقيقة أن الموارد محدودة، ويتوافق مع التزام المدنية لنوعية الحياة الشخصية والجماعية.⁶ وبالإضافة إلى مراعاة الجانب البيئي والصحي في السلوك الاستهلاكي للفرد، فإن الجانب الاجتماعي لا يقل أهمية عنهما، من خلال اختيار منتجات المؤسسات المحترمة لشروط العمل، المنتجات المطابقة للقوانين الدولية، منتجات الموافقة لثقافة المجتمع وأيضاً منتجات المؤسسات ذات الأهداف المجتمعية كتحقيق العدالة الاجتماعية. وعليه تقترح Petitjean (2012) ثلاث أبعاد للاستهلاك المسؤول، حيث ترى أن الشراء المسؤول هو شراء عقلاني يدمج متطلبات ومعايير لحماية البيئة والتقدم الاجتماعي والتنمية الاقتصادية، إذ يستجيب لثلاث انشغالات: البيئية، الأخلاقية والاقتصادية.⁷ ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (2):

شكل رقم (2): الجوانب المتعلقة بالاستهلاك المسؤول



Source: Petitjean, Marie Françoise, «consommation responsable, Veille Marchés», *BHR Infos*, janvier, 2012, P. 13.

2.1 - مبادئ الاستهلاك المسؤول :

يتضمن الاستهلاك المسؤول عدة مبادئ يمكن إيجازها فيما يلي:⁸

- مبدأ المنفعة: أي تجنب شراء المنتجات التي لا تتوافق (تشبع) الحاجات الحقيقية، وذلك للحد من الاستهلاك المفرط واستنزاف الموارد الطبيعية؛
- مبدأ الوقاية: اختبار المنتجات/الخدمات التي لها أقل ضرر ممكن على البيئة، الصحة والمجتمع؛
- مبدأ الكفاءة: مراعاة استعمال وسائل أكثر اقتصادية للموارد الطبيعية والطاقة والملائمة لظروف العمل في العملية الإنتاجية؛
- مبدأ الجودة: تفضيل المنتجات التي تطول فترة استهلاكها، حيث يتم استعمال أقل قدر ممكن من الموارد والطاقة وينتج عن ذلك أقل قدر ممكن من الفضلات؛

- مبدأ التكامل: تعزيز الطرق التجارية التي تحقق التكامل بين المنتج، الموزع والمستهلك لضمان التوزيع العادل للثروات.

3.1- أنماط الاستهلاك المسؤول :

تعددت وجهات النظر حول تحديد أنماط الاستهلاك المسؤول، وفي هذه الدراسة سيتم حصر أنماط الاستهلاك المسؤول في ثلاثة محاور أساسية:⁹

- تخفيض الاستهلاك؛
- استهلاك المنتجات/الخدمات ذات المساهمة الايجابية بيئيا وصحيا؛
- استهلاك المنتجات/الخدمات ذات المساهمة الايجابية اجتماعيا.

أ. تخفيض الاستهلاك :

إن فكرة تخفيض الاستهلاك لا تعني تنازل أو تخلي المستهلك على إشباع حاجاته ورغباته، وإنما هي تعني تحسين أسلوب الاستهلاك. وذلك من خلال:

- الاستهلاك الأمثل للطاقة: عن طريق اختيار المنتجات الأقل استهلاكاً للطاقة، الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة.
- ترشيد الاتفاق: من خلال ترتيب أولويات المستهلك والإنفاق من أجل إشباع الحاجة الحقيقية (الفعلية) له.
- التخفيض، إعادة الاستعمال، إعادة التدوير (3R): كإختيار المنتجات ذات فترة استعمال طويلة (المتانة)، منتجات قابلة لإعادة الاستعمال، منتجات بأغلفة قابلة لإعادة التدوير.

ب. استهلاك المنتجات ذات المساهمة الايجابية بيئيا وصحيا :

يشمل هذا المعيار الأخذ بعين الاعتبار كافة الآثار الناجمة عن السلوك الاستهلاكي على البيئة والصحة. وذلك من خلال اختيار المنتجات الأقل تلوثاً للبيئة، والمحافظة على الثروات الطبيعية، الحيوانات، النباتات... وفي الوقت ذاته، أن تتفق هذه المنتجات مع القوانين والشروط للمحافظة على صحة المستهلك.

ت. استهلاك المنتجات ذات المساهمة الايجابية اجتماعيا :

بالإضافة إلى مراعاة الجانب البيئي والصحي في السلوك الاستهلاكي للفرد فإن الجانب الاجتماعي لا يقل أهمية عنهما، من خلال اختيار منتجات المؤسسات المحترمة لشروط العمل، المنتجات المطابقة للقوانين الدولية، منتجات

10

الموافقة لثقافة المجتمع وأيضاً منتجات المؤسسات التي لها أهداف مجتمعية كتحقيق العدالة الاجتماعية.

4.1- هل يتحمل المستهلك مسؤولية عدم تطوير سلوك استهلاكي بيئي؟

منذ التسعينيات من القرن الماضي والدراسات قائمة على قدم وساق تبحث في توجهات المستهلكين نحو البيئة، من جهة هناك البيئة والاقتصاد من جهة أخرى، تلك هي أقطاب الجدل، وتبقى النوايا الحقيقية للمستهلكين ليست دائماً واضحة ومتضاربة تبعاً لذلك¹¹

بتعقب مجموعة من الدراسات التي تصف موقف المستهلكين، تبرز إحدى الدراسات أن الكنديين هم الأكثر إنتاجاً للنفايات في العالم. غير أن أكثر من 46% منهم فئة حساسة بيئياً في جميع أنحاء كندا.¹² وعلى النقيض 53% منهم يقولون أنه "ينبغي أن يسمح لتحقيق مشاريع التنمية الاقتصادية الكبيرة حتى لو كانت تشكل مخاطر على الطبيعة أو التراث".¹³

الأمريكيون لديهم سلوك مماثل للكنديين، على الرغم من أنهم يدعمون فكرة "أن حماية البيئة هي أكثر أهمية من النمو الاقتصادي، وهم مستعدون للتضحية بوظائف في مجتمعاتهم، غير [أنهم] يقومون بإلقاء المزيد من النفايات في اليوم

للشخص الواحد ما يعادل ثلاثة عقود في الماضي".¹⁴ في أوروبا، تشير استطلاعات الرأي المتتالية في المجموعة الاقتصادية الأوروبية (مديرية الطاقة) أن 78% لديهم انشغالات مرتفعة بالشأن البيئي.¹⁵

موافق ليست واضحة تبقي المستهلك حائرا بين ما ينويه وما يفعله. وحتى إذا كان هناك تطابق بين الفعلين، فهل سلوكه مع البيئة أم ضدها؟ فقد حذرت إحدى الدراسات من خطورة ضعف مصداقية الشركات التي تدعي البيئية، حيث أنها يمكن أن تؤدي إلى فقدان ثقة المستهلكين بدعوى الإعلان الأخضر، وعدم تصديق كل ما يمكن أن يقال في مثل هذه الإعلانات، أو ما يصطلح عليه بالغسل الأخضر.¹⁶ ففي دراسة للعوائق التي تقف بين نية المستهلك الأمريكي نحو شراء السلع الخضراء والشراء الفعلي لهذه السلع عند التسوق، أشارت النتائج إلى ضرورة إزالة هذه العوائق والمتمثلة في تزويد المستهلكين بالمعلومات اللازمة عن السلع الخضراء وبمصداقية عالية وإبراز فوائدها، ومن ثم تجسيد كل ذلك في قيم استهلاك جديدة تتسجم مع التوجه البيئي.¹⁷

وفي دراسة أخرى مشابهة من حيث الهدف، أجريت في بريطانيا، أشارت النتائج إلى أنه، رغم تزايد الإنفاق على السلع الخضراء والجهود البيئية في بريطانيا، إلا أن هنالك عوائق تحول دون ترجمة نية المستهلك لشراء السلع الخضراء إلى سلوك استهلاكي حقيقي على أرض الواقع، ومن أبرزها عدم قناعة المستهلك بجودة حماية البيئة من خلال شراء السلع الخضراء.¹⁸

لا شك أن الوعي البيئي قد قطع شوطا في العقود الأخيرة، إذ يشكل المستهلكون الخضر القوة الدافعة نحو تحسين الأداء البيئي للمنظمات التي تمارس التسويق الأخضر. وتشير إحدى الدراسات إلى أن عدد المستهلكين الخضر بازدياد، حيث تفسر الدراسة ذلك التوجه بأن الجيل الأول الذي تربى على احترام البيئة وإعادة استعمال المواد، واستخدام المواد الصديقة للبيئة قد دخل الآن إلى السوق كمستهلك راشد.¹⁹ ولكن تبرز مشكلة عند محاولة تحديد أو تعريف من هو المستهلك الأخضر. هل هو كل من له اهتمامات بيئية فقط؟ أم هل هو الذي يترجم هذه الاهتمامات إلى أنماط سلوكية ضمن توجهات التسويق الأخضر؟ أيا كانت الإجابة فالمؤكد أنه يقف موقف الضحية قبل أن يكون مسؤولا على تصرفات لا يتحمل وزرها سوى شركات جشعة يقودها جشعون.

2- إستراتيجية الصادرات الصينية وواقع غزوها للسوق الجزائرية:

1.2- إستراتيجية الصين في تنمية الصادرات:

ارتكزت الصين في إستراتيجية تنمية الصادرات على جملة من آليات التنفيذ. وقد أدى تطبيق إستراتيجية تشجيع الصادرات إلى نمو الصادرات والناتج المحلي بمعدلات مطردة. فقد بلغت قيمة الصادرات 10 مليار دولار في عام 1978 عند بداية فترة الإصلاح، ثم أخذت تنمو بمعدلات مطردة إلى أن بلغت قيمتها 968.9 مليار دولار في عام 2006 بنسبة نمو 90-95% مقارنة بسنة الأساس 1978. وكان المحور الرئيسي في آليات التنفيذ هو سياسة الاستهداف Policy of Targeting، فما هي سياسة الاستهداف التي ابتكرتها الصين لتنمية صادراتها؟ طبقت سياسة الاستهداف من قبل الحكومة الصينية، حيث رأت أن تستهدف مناطق جغرافية معينة ورأس المال الأجنبي وقطاعات سلعية لتكون محور تنفيذ السياسات والاستراتيجيات بدلا من استهداف كافة المناطق الجغرافية والقطاعات السلعية لسهولة التنفيذ وفعالية الأدوات: استهداف جغرافي؛ استهداف رأس المال؛ استهداف سلعي.²⁰ وعلاوة على التركيز على إصلاح البيئة العامة للتجارة الخارجية من سعر الصرف، الضرائب، الائتمان، والإصلاح الجمركي والرقابة على الصادرات والواردات.

أ. **الاستهداف الجغرافي - المناطق الخاصة Special Zone SZ:** والمناطق الخاصة هي عبارة عن منطقة جغرافية تتمتع بالقوانين والتشريعات الاقتصادية التي هي أكثر انفتاحية عن القوانين في البلد الأصلي. وقد بدأت في الصين في عام 1980، والمناطق الاقتصادية يوجد منها أنواع:

- المناطق الاقتصادية الخاصة Special Economic Zone SEZ؛
 - المناطق الحرة؛
 - مناطق تجهيز الصادرات؛
 - المناطق الصناعية؛
 - الموانئ الحرة.
- ب. سياسة استهداف رأس المال الأجنبي: ارتبطت ظاهرة النمو الاقتصادي في الصين بنمو الاستثمارات الأجنبية المباشرة وزيادة في الصادرات السلعية. والاستثمارات الأجنبية في الصين بدأت عام 1979 وكان هناك عدد قليل من القوانين لحماية الاستثمار الأجنبي حافظت على تدفق الاستثمار الأجنبي القليلة ولكن منذ عام 1991 بدأت الإصلاحات التشريعية التي عملت على زيادة مع تحسن قوانين الاستثمار الأجنبي وبنية الاقتصاد المحلية.
- ومن أجل إعادة توجيه الاستثمارات الأجنبية، فإن الحكومة الصينية شجعت رأس المال الأجنبي في صناعات مثل التكنولوجيا العالية والتكنولوجيا الجديدة وصناعة الخدمات الحديثة. وفي الوقت نفسه يتم تشجيع الشركات عبر الوطنية لإنشاء مقر إقليمية، ومراكز البحث والتطوير، فضلا عن عمليات الشراء ومراكز التدريب في الصين. وأداء الصادرات الصينية يرتبط بحجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والمستثمرون الأجانب تم جذبهم من خلال سلة من الحوافز منها:
- حزمة من السياسات والحوافز الضريبية وحق التملك بنسبة 100%؛
 - عدم فرض قيود على اختيار القطاعات الإنتاجية إلا في حدود ضئيلة، أي تفضيلات؛
 - القطاعية أو غير ذلك ، تتخذ شكل حوافز إضافي. وحرية تحديد أسعارها داخليا وخارجيا؛
 - حزمة تحفيز مرنة من خلال تبسيط إجراءات الموافقة والعمالة، والأجور، وسياسات التسعير للمشاريع المشتركة. وحرية في التوظيف وتحديد الأجور والفصل من الخدمة؛
 - تعزيز انتقال خطوط الإنتاج والأعمال التي تحتاج القوى العاملة الكثيفة من الدول المتقدمة إلى المناطق ذات الأجور المنخفضة واستغلال مصادر القوى البشرية الصينية لتطوير صناعات التصدير ذات الأجور المنخفضة وتركز على استيراد المواد اللازمة للتصنيع، والتصدير أكثر من تصنيع المواد المحلية.
- ت. الاستهداف السلعي: إقامة شبكات الإنتاج للتصدير من خلال عناقيد التصدير: Network for Export Production
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمصدرين من خلال مجموعة من الآليات أهمها:
- إقامة شبكات الإنتاج للتصدير Network for Export Production من خلال تطبيق مفاهيم العناقيد التصديرية. وتمثل الفكرة الأساسية في ربط الشركات الكبرى العاملة في قطاع معين في إطار عنقود صناعي وتقديم الدعم له لتشجيعه على التطوير والابتكار، واستيراد التكنولوجيا المتقدمة التي تواكب الاتجاهات والأنشطة التجارية في الأسواق العالمية. والتدريب المستمر والتعاون الفني للمتخصصين في الاقتصاديات الدولية والتجارة، لرفع المستوى التكنولوجي، مع ضمان إمدادات المواد الخام والطاقة وتوفير الخدمات اللوجستية.
 - إعفاء الواردات من السلع الوسيطة من الرسوم الجمركية إذا كانت مخصصة للإنتاج من أجل التصدير.
 - يوفر النظام المصرفي قروض لتمويل الصادرات في صورة عملة محلية أو نقد أجنبي.
 - الاعتماد على البحث والتطوير من خلال تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإنتاج لتحسين الجودة مما يساعد على زيادة قدرة المنتجات الصينية على المنافسة في الأسواق العالمية.
 - توسيع شبكات كل من الجودة وضمان أعلى كفاءة إنتاجية من خلال نظم الميكنة والتحديث المستمر.

2.2- المنتجات الصينية وغزوها للسوق الجزائرية :

حسب بيانات منظمة التجارة العالمية فإن الصين تمثل رابع اكبر مصدر للسلع في العالم، وثالث مستورد. وإذا ما كانت الصين قد عرفت كيف تصل لوجدان وعقل العالم بتحولها لمصنع كبير لعالمنا المعاصر لتقدم له مستلزماته من الإبرة للصاروخ بأثمان زهيد، بل أصبحت خطا دفاعيا أماميا للاقتصاد العالمي في الأزمات الطاحنة التي بقي الاقتصاد الصيني فيها ممثلا لنقطة التوازن للاقتصاد العالمي والحائل دون انهياره آلية إلا أنها في سبيل ذلك قامت باستخدام تكنولوجيا ملوثة للبيئة باستخدام كل ما يمكن من خامات بغض النظر عن مضار بعضها .. بل معظمها. ولذلك لم يكن غريبا أن تكون معظم صادراتها تحتوي علي مواد بها نسبة عالية من الكربون خاصة المواد البلاستيكية المعاد تصنيعها.²¹

مؤخرا تم اكتشاف أن الصينيين يجمعون مخلفات البلاستيك من جامعي القمامة في مصر ويصدرونها لبلادهم، ثم نستوردها في شكل أدوات منزلية ولعب أطفال وملابس والطامة الكبرى أدوات طبية مثل دعامات القلب وفلاتر الغسيل الكلوي. وفي عام 2006 تم الكشف عن استخدام معدن الرصاص في الحلي علي أثر وفاة طفل صغير في أمريكا بتسمم الرصاص عندما ابتلع قطعة حلي صغيرة . منذ ذلك الحين تم وضع ضوابط صارمة لنسب الرصاص في البضائع الاستهلاكية، وهذا ما دفع الصينيين لاستخدام بديل آخر رخيص للرصاص .لسوء الحظ كان البديل هو الكاديوم، فهو أرخص وأخف من الرصاص . غير أنه يفوق الرصاص خطورة. و كذلك تضمن تقرير الأسوشيتدبرس، والذي أعده خمسة مراسلين للوكالة في مناطق متفرقة في الصين، هو ما ذكره عدد من مصنعي الحلي في تلك المناطق من أن معظم المنتجات الرخيصة التي يُستخدم الكاديوم أساسا في تصنيعها إما تباع في الصين أو تصدر لدبي وأسواق الشرق الأوسط والسبب في ذلك حسب التقرير هو أن ضوابط الاستيراد في تلك البلدان أقل من أمريكا والاتحاد الأوروبي 2010.²²

لقد شهدت المبادلات التجارية بين الجزائر والصين نموا سريعا في السنوات الأخيرة، حيث بلغت قيمة 8.6 مليار دولار خلال عام 2012.²³ وأضحت الصين ثاني اكبر مصدر للجزائر،²⁴ حيث سجلت صادرات الصين باتجاه الجزائر عام 2011 أكثر من 4.74 مليار دولار.²⁵

لقد شهدت الأسواق الجزائرية غزوا واسعا من المنتجات الصينية، تركز أغلبية هذه المنتجات على التجهيزات الميكانيكية والسيارات، إلى جانب التجهيزات الكهربائية، والتجهيزات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة.²⁶ وتمثل الألبسة والأقمشة ومواد النسيج الصينية من اكبر واردات الجزائر من الصين حيث احتلت المرتبة الأولى بقيمة 218 مليون دولار سنة 2011، فهي بذلك تعادل 96% من مجموع الألبسة والأقمشة التي استوردتها الجزائر من كل دول العالم.²⁷

2.3- إيجابيات غزو المنتجات الصينية للسوق الجزائرية وسلباتها :

أ. إيجابيات غزو المنتجات الصينية للسوق الجزائرية :

قد نجد أن المنتجات الصينية تفيد المستهلك الجزائري ذو الدخل المحدود، لأنه بذلك يسد حاجاته بأقل الأسعار على اعتبار أن المنتجات الصينية تتميز بانخفاض أسعارها مقارنة بأسعار مثيلاتها من المنتجات المحلية أو المستوردة من دول أخرى كدول الاتحاد الأوروبي.²⁸

كما نجد أن المنتجات الصينية لا تعتمد على الإعلان، وإنما تعتمد على وجود المنتج تحت بصر المستهلك وهذا ما يهم المستهلك من حيث تجريب المنتج مباشرة ومعرفة مدى جودته.

ب. سلبات غزو المنتجات الصينية للسوق الجزائرية :

لقد عرفت المنتجات الصينية رواجاً كبيراً لدى المستهلكين الجزائريين خاصة لدى فئة محدودي الدخل. لكن مع مرور الوقت تبين أن المنتجات الصينية نتج عنها آثار سلبية عديدة بعد استهلاكها، حيث أظهرت بعض الدراسات أن 70% من المنتجات المقلدة هي منتجات تصنع في الصين.²⁹ كما كشف تقرير "اسو شيتدبرس" أن رخص الأيدي العاملة

ليس فقط هو سبب رخص المنتجات الصينية، ولكن ثمة سبب اخطر وأهم، يتعلق برداءة الخامات المستخدمة في تلك المنتجات. إضافة إلى ذلك، فإن تصريح العديد من المسؤولين الحكوميين في وزارة التجارة والجمارك أن جزءا كبيرا من واردات الجزائر، وعلى رأسها الواردات من الصين، تتم وفق عمليات خارج القانون بسبب عجز وسائل المراقبة عن حماية المستهلك الجزائري. وهذا يؤكد أن المستهلك الجزائري يواجه تحديا كبيرا سواء تعلق الأمر بصحته أو بيئته نتيجة استعماله للمنتجات الصينية.³⁰

من جانب آخر نجد أن إقبال المستهلكين الجزائريين على المنتجات الصينية اثر سلبا على المنتجات المحلية وهو ما يؤثر سلبا على الصناعة المحلية.

3- الدراسة الميدانية :

1.3- مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات :

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في مجموع المستهلكين المقيمين بمدينة باتنة. وبما أنه يتعذر على الدراسة أن تشمل جميع أفراد مجتمع البحث، تم أخذ عينة ملائمة لدراسة استطلاعية، حيث بلغت الاستثمارات الموزعة 120 استثمار، تم استرجاع 110 استثمار منها صالحة للتحليل الإحصائي. تم الاعتماد في إعداد الاستثمار على سلم ليكرت ذو خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، ارفض، ارفض بشدة)، احتوى الاستبيان محورين هما:

الجدول رقم (1): محاور القياس لأداة جمع البيانات (الاستبيان)

المحاور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات
المحور 1	البيانات العامة	(الجنس، العمر، الشهادة، الدخل)	4
المحور 2	متغيرات البحث	<u>المتغيرات المستقلة</u>	
		-البعد المعرفي لأنماط الاستهلاك المسؤول	7
		-البعد الشعوري لأهمية الاستهلاك المسؤول	7
		-البعد السلوكي لأنماط الاستهلاك المسؤول	17
		المتغير التابع : اتجاهات المستهلكين نحو المنتجات الصينية	17

2.3- صدق وثبات أداة القياس:

لقد تم اختبار صدق أداة القياس وثباتها من خلال:

أ. **الصدق الظاهري:** من خلال عرض الأداة على عدد من الحكمين من أصحاب التخصص، حيث تم تزويدهم بأهداف البحث وفرضياته للاستشارة بها وقد ابدوا آرائهم واقتراحاتهم والتي على أساسها استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة.

ب. **الاتساق الداخلي:** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة القياس من خلال الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، وتبين أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 78.7%. وبذلك تقبل نتائج التحليل المبنية على هذه الاستثمار.

3.3- التحليل الإحصائي وتفسير النتائج:

لتحقيق أهداف البحث تم تبويب وتفرغ البيانات في الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج Spss.

أ. أدوات التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على البيانات العامة لعينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة المتوسط العام لايجابيات المستجوبين على عبارات المحور الثاني.

- اختبار الارتباط والانحدار: لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.
ب. وصف خصائص العينة:

للتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والتي تمثل المحور الأول من الاستبيان، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، حيث يمكن عرض النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): النتائج الإحصائية الخاصة بالبيانات العامة

النسبة %	التكرار	متغيرات الدراسة	
45.5%	50	ذكر	الجنس
54.5%	60	أنثى	
83.6%	92	من 18 إلى 30 سنة	العمر
7.2%	8	من 31 إلى 40 سنة	
9.1%	10	41 سنة فأكثر	
0.9%	1	أقل من المتوسط	الشهادة
6.3%	7	متوسط	
7.3%	8	ثانوي	
57.3%	63	جامعي	
28.2%	31	شهادة عليا	الدخل
61.8%	68	أقل من 20000 دج	
25.4%	28	من 20000 - 40000 دج	
10%	11	من 40000 - 60000 دج	
2.7%	3	أكثر من 60000 دج	

يتضح من الجدول رقم (2) أن:

- الجنس: أعلى نسبة كانت للإناث حيث قدرت بـ 54.5%، في حين بلغت نسبة الذكور 45.5%.
- العمر: أعلى نسبة كانت للفئة العمرية بين 18 و 30 سنة والتي قدرت بـ 83.6%، تليها فئة الأكثر من 41 سنة بنسبة 9.1%، في حين كانت فئة بين 31 و 40 سنة أقل نسبة بالعينة قدرت بـ 7.2%.
- الشهادة: أعلى نسبة كانت لفئة ذوي المستوى الجامعي بنسبة 57.3%، تأتي بعدها فئة ذوي الشهادات العليا بنسبة 28.2%، بعدها فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 7.3%، بعدها فئة ذوي المستوى المتوسط بنسبة 6.3%، ثم فئة ذوي المستوى الأقل من المتوسط الأقل نسبة بـ 0.9%.
- الدخل: أعلى نسبة كانت لفئة الدخل الأقل من 20000 دج حيث قدرت بـ 61.8%، تليها فئة الدخل ما بين 20000 دج و 40000 دج بنسبة 25.4%، ثم فئة الدخل ما بين 40000 دج و 60000 دج بنسبة 10%، والنسبة الأقل كانت لفئة الدخل الأكثر من 60000 دج قدرت بـ 2.7%.

ت. المعالجة والتحليل الإحصائي:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام نموذج انحدار الذي يشمل متغيرات مستقلة (البعد المعرفي، البعد الشعوري، البعد السلوكي لأنماط الاستهلاك المسؤول) ومتغير تابع هو (اتجاهات المستهلك الجزائري نحو استهلاك المنتجات الصينية)، وقد كانت النتائج كالاتي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة :

يوضح الجدول رقم(3) الاختلاف بين المستجوبين فيما يخص أنماط الاستهلاك المسؤول كالاتي:

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد المعرفي لأنماط الاستهلاك المسؤول	4.15	0.50
أكون مستهلكا مؤولا عندما أتوقف عن شراء منتجات لست بحاجة حقيقية لها	4.13	0.90
أكون مستهلكا مسؤولا عندما أخفض (لا ابذر) في استهلاكي للمنتجات	4.42	0.68
أكون مستهلكا مسؤولا عندما أشتري منتجات غير مضرّة بالصحة	4.44	0.78
أكون مستهلكا مسؤولا عندما أشتري منتجات ليست لها آثار سلبية على البيئة (الهواء، الماء، الحيوانات، النباتات،...)	4.35	0.76
أكون مستهلكا مسؤولا عندما أشتري منتجات تتوافق مع عادات وثقافة مجتمعية	3.81	0.93
أكون مستهلكا مسؤولا عندما أشتري المنتجات التي تنتجها مؤسسات تحترم قوانين العمل	3.87	0.83
أكون مستهلكا مسؤولا عندما أشتري منتجات غير مخالفة للقوانين التجارية السائدة في بلدي	4.04	0.89
البعد الشعوري بأهمية أنماط الاستهلاك المسؤول	3.95	0.53
أشعر أنني سأحافظ على صحتي عندما أكون مسؤولا في استهلاكي	4.46	0.72
أعتقد أنني سأساهم في تقليل التلوث (الهواء ، الماء،...) عندما أكون مستهلكا مسؤولا	4.17	0.83
أعتقد أنني سأساهم في حماية الحيوانات والنباتات عندما أكون مستهلكا مسؤولا	4.01	0.82
اعتبر نفسي محافظا على عادات وثقافة مجتمعي عندما أكون مستهلكا مسؤولا	3.89	0.92
أحس أنني أضمن مستوى حياة أفضل للأجيال القادمة عندما أكون مستهلكا مسؤولا	3.93	0.89
أعتقد أنني سأساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية عندما أكون مستهلكا مسؤولا	3.39	0.97
أعتقد أنني سأساهم في تقليل الممارسات التجارية غير القانونية عندما أكون مستهلكا مسؤولا	3.84	0.90
البعد السلوكي لأنماط الاستهلاك المسؤول	3.7	0.43
أقوم بشراء فقط المنتجات التي أحتاجها فعلا	4.07	0.90
أشتري منتجات يوم استخدامها لفترة طويلة	3.84	1.08
أشتري منتجات أكثر متانة ولو كانت بسعر مرتفع	4.18	0.91
أفضل شراء منتجات ذات الاستهلاك الجماعي	3.15	1.10
استمر في استخدام المنتجات التي أشتريها حتى إتلافها تماما	3.45	1.22
أقوم بشراء المنتجات التي تخفض من استهلاك الطاقة والماء	3.72	0.96
أشتري منتجات بأغلفة قابلة لإعادة الاستعمال	3.28	1.07
أشتري منتجات تمتاز بقاياها بالقابلية للتحلل	3.23	0.95
لا أشتري منتجات لا تحتوي على البيانات الأساسية (تاريخ الإنتاج، تاريخ انتهاء الصلاحية، ...)	4.49	0.98
لا أشتري منتجات لا اعلم مواد تصنيعها	4.24	0.94
لا أشتري منتجات تحتوي على مواد قد تضر بالصحة	4.51	0.80
لا أشتري منتجات لها آثار سلبية على البيئة (الحيوانات، النباتات، ...)	4.01	0.86
أتأكد من طبيعة وسيلة النقل التي نقلت المنتجات فيها قبل الشراء	2.96	0.87
أشتري منتجات غير مخالفة لعادات وثقافة مجتمعي	3.79	0.89
لا أشتري منتجات المؤسسات التي لا تحترم قوانين العمل	3.50	0.96
أشتري المنتجات التي يخصص جزء من سعرها لتمويل المشاريع الخيرية	3.88	0.85
لا أشتري منتجات لا تتفق مع المعايير القانونية	3.81	0.85

تشير الأرقام الواردة في الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد أنماط الاستهلاك المسؤول اكبر من المتوسط، فهي تشير إلى النظرة الايجابية للمستجوبين نحو فكرة الاستهلاك المسؤول، غير أن هذه القيم تختلف، من حيث أن البعد المعرفي حظي بمتوسط حسابي اكبر بلغ (4.15) وهذا يشير إلى أن المستجوبين لهم معرفة جيدة بأنماط الاستهلاك المسؤول، في حين تبين أن شعور المستهلكين بأهمية تبني هذه الأنماط كان أقل من ذلك بمتوسط حسابي

3.95، بينما تبني المستجوبين الاستهلاك المسؤول كان له اقل متوسط حسابي قدر بـ 3.7، وهذا يشير إلى أن المستهلكين قد يجدون تحديات كبيرة في تبني أنماط الاستهلاك المسؤول، ويمكن توضيح النتائج الجزئية كما يلي:

- البعد المعرفي لأنماط الاستهلاك المسؤول :

أكدت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تمثل العينة المبحوثة أن المستهلكين يعتبرون أن الاستهلاك المسؤول بدرجة اكبر في المحافظة على الصحة والبيئة، ثم في تخفيض الاستهلاك، ليكون المعيار الاجتماعي الأقل أولوية من حيث اعتباره كأحد معايير أنماط الاستهلاك المسؤول.

- البعد الشعوري بأهمية تبني أنماط الاستهلاك المسؤول :

من خلال الجدول رقم (3)، يتضح أن نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة المبحوثة تؤكد على أن المستهلكين يشعرون بأهمية تبني أنماط الاستهلاك المسؤول من حيث المحافظة على الصحة والبيئة اكبر من شعورهم بأهمية تبني هذه الأنماط من حيث المساهمة ايجابيا في المجتمع.

- البعد السلوكي لأنماط الاستهلاك المسؤول :

أكدت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالبعد السلوكي لأنماط الاستهلاك المسؤول أن المستهلكين يتجهون أكثر في سلوكهم الاستهلاكي إلى المحافظة على الصحة ثم بعد ذلك المحافظة على البيئة، غير أن فكرة تخفيض الاستهلاك والمساهمة الايجابية في المجتمع لا تتجسد بشكل واضح في سلوكهم الاستهلاكي. وهذا يشير إلى صعوبة قناعة المستهلك بفكرة التخفيض أو الحد من الاستهلاك ليس بالتنازل عن إشباع بعض حاجاته ولكن من خلال عقلنة استهلاكه كوسيلة للمحافظة على الموارد النادرة وتحقيق العدالة الاجتماعية بين الأجيال الحالية والمستقبلية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع:

يوضح الجدول رقم(4) الاختلاف بين المستجوبين من حيث اتجاهاتهم نحو استهلاك المنتجات الصينية.

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.094	3.94	تعتبر أسعار المنتجات الصينية تنافسية مقارنة بأسعار السلع المشابهة لها
1.37	3.04	تتناسب أسعار المنتجات الصينية مع مستويات جودتها
1.00	1.90	تتميز المنتجات الصينية بسلامتها من العيوب
1.26	3.04	لم يحصل أي تعرضت لمشاكل صحية نتيجة استهلاك منتجات صينية
0.97	2.77	يتم تغليف المنتجات الصينية بأغلفة قابلة لإعادة الاستعمال
0.98	1.98	تتميز المنتجات الصينية بالمثانة
0.93	1.85	تتميز المنتجات الصينية بطول فترة استعمالها
1.12	2.70	تتميز المنتجات الصينية بوضع البيانات الأساسية (مواد الصنع،...) بصورة واضحة و صريحة
0.84	2.39	تتميز المنتجات الصينية بدقة الأوزان و الأحجام لمنتجاتها كما هو مدون في أغلفتها
0.90	2.76	تتوافق المنتجات الصينية مع عادات و ثقافة المجتمع الجزائري
1.03	2.26	تخضع المنتجات الصينية لشروط السلامة و الأمن
0.92	2.27	استعمال المنتجات الصينية لا يؤثر سلبا على البيئة (الحيوانات، النباتات، ...)
0.95	1.97	تحافظ المنتجات الصينية على جودتها طول فترة الاستعمال
0.70	2.64	يتم نقل المنتجات الصينية في وسائل نقل مطابقة لمعايير الصحة والسلامة
0.96	2.50	تتميز المنتجات الصينية باستعمالها لمواد صنع غير مضر بالصحة
0.82	2.53	تتفق المنتجات الصينية مع المعايير القانونية التجارية
0.99	2.74	تتميز المنتجات الصينية بأنها مفضة (مقتصة) في استهلاكها للطاقة
0.53	2.55	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن المستهلكين لديهم اتجاهات سلبية نحو استهلاك المنتجات الصينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات المستجوبين (2.55) وانحراف معياري قدر بـ (0.53). الاتجاهات الايجابية نوعا ما كانت حول أسعار المنتجات الصينية من حيث أنها تنافسية مقارنة بأسعار السلع المشابهة لها وأنها تتناسب من حيث مستوى جودتها، أما من حيث توافق المنتجات الصينية مع المعايير والشروط المتعلقة بالصحة والبيئة فإلقت حظيت بالسلبية من طرف المستجوبين، أما الاتجاهات الأكثر سلبية فتعلقت بجودة المنتجات الصينية ومناقتها وكذا سلامتها من العيوب.

- علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

يوضح الجدول أدناه معاملات الارتباط بين كل متغير مستقل والمتغير التابع

الجدول رقم (5): علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

معامل الارتباط	اتجاهات نحو المنتجات الصينية أبعاد أنماط الاستهلاك المسؤول
-0.247	البعد المعرفي لأنماط الاستهلاك المسؤول
-0.077	البعد الشعوري بأهمية أنماط الاستهلاك المسؤول
-0.125	البعد السلوكي لأنماط الاستهلاك المسؤول
-0.179	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (5) يتبين أنه:

- توجد علاقة ارتباط عكسية بين المتغير المستقل (أبعاد أنماط الاستهلاك المسؤول) والمتغير التابع (الاتجاهات نحو استهلاك المنتجات الصينية).
- يلاحظ ضعف علاقة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة لأنماط الاستهلاك المسؤول والاتجاهات نحو استهلاك المنتجات الصينية، وخاصة فيما يتعلق بالبعد الشعوري بأهمية أنماط الاستهلاك المسؤول حيث بلغ معامل الارتباط (-0.077).
- اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات تم الاعتماد على نموذج الانحدار، حيث تم استخدام كل من معامل الارتباط R ، معامل التحديد R^2 ومعامل التحديد المعدل R^2 لاختبار قدرته على التفسير، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	الخطأ المعياري
0.26	0.07	0.04	0.52

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط مقدر بـ (0.26) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغير المستقل والتابع. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.07) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر معا ما نسبته 7% من التباين في التغير التابع.

• اختبار الفرضية الرئيسية

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى فرضيتين فرضية العدم والفرضية البديلة
فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاستهلاك المسؤول واتجاهات المستهلك الجزائري نحو استهلاك المنتجات الصينية .

الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاستهلاك المسؤول واتجاهات المستهلك الجزائري نحو استهلاك المنتجات الصينية.

الجدول رقم (7): تحليل تباين الانحدار ANONA

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
0.047	2.742	0.745	3 106	2.234 28.791	الانحدار البواقي
			109	31.026	المجموع

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة F تقدر بـ (2.742) وقيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت (0.047) أي قيمة F معنوية إحصائياً. ويعني هذا رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهات المستهلك الجزائري نحو استهلاك المنتجات الصينية.

• اختبار الفرضيات الجزئية:

من أجل اختبار الفرضيات الجزئية تم اعتماد اختبار T، والجدول أدناه يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (8): اختبار معنوية معاملات الانحدار

مستوى المعنوية (sig)	T	BETA	الخطأ المعياري	B	
0.000	7.110		0.529	3.765	الثابت
0.013	-2.530	-0.279	0.116	-0.294	البعد المعرفي
0.339	0.961	0.115	0.118	0.114	البعد الشعوري
0.371	-0.898	-0.096	0.131	-0.118	البعد السلوكي

من أجل تفسير نتائج الجدول أعلاه، لابد من تفصيل الفرضيات الجزئية الواجب اختبارها والتي سيتم عرضها فيما يلي:

- الفرضية الأولى:

فرضية العدم H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة المستهلك بأنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية.

الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة المستهلك بأنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية.

يوضح الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للبعد المعرفي لأنماط الاستهلاك المسؤول بلغت (- 0.294) والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (-0.279) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (-2.530) وهي معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (sig) القيمة (0.013)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة المستهلك الجزائري لأنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية.

- الفرضية الثانية:

فرضية العدم H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشعور المستهلك الجزائري بأهمية تبني أنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية.

الفرضية البديلة H_1 : يجد اثر ذو دلالة إحصائية لشعور المستهلك الجزائري بأهمية تبني أنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية.

من خلال الجدول رقم (8) تبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للبعد الشعوري بأهمية أنماط الاستهلاك المسؤول بلغت (0.144) والقيمة المعيارية المقابلة لها (0.118) والقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (0.961) وهي غير معنوية إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (sig) القيمة (0.339)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لشعور المستهلك الجزائري بأهمية تبني أنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية.

- الفرضية الثالثة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني المستهلك الجزائري لأنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتبني المستهلك الجزائري لأنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية.

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للبعد السلوكي لأنماط الاستهلاك المسؤول بلغت (-0.118) والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (-0.096) والقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (-0.898)، وهي غير معنوية إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (sig) القيمة (0.371)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتبني المستهلك الجزائري لأنماط الاستهلاك المسؤول على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية.

الخلاصة:

في ظل الغزو الواسع للمنتجات الصينية للسوق الجزائرية وما عرفته هذه المنتجات من ضجة كبيرة حول تدني جودتها وحقيقة أسعارها المنخفضة والآثار الناتجة عن استهلاكها. ومع تداعيات العالم الجديدة حول ضرورة عقلنة الاستهلاك وتنمية سلوكيات استهلاكية مسؤولة. جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على اثر تبني المستهلك الجزائري لأنماط استهلاك مسؤولة على اتجاهاته نحو استهلاك المنتجات الصينية، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن المستهلك الجزائري لديه معرفة جيدة بأنماط الاستهلاك المسؤول، غير أن ذلك غير كاف لترشيد الاستهلاك في المنتجات الصينية والمساهمة الايجابية في المجتمع، مما يعني عدم نضوج المعرفة لديه لتتحول المعرفة إلى تصرفات وسلوكيات ايجابية؛
- يعتقد المستهلك الجزائري أن أهمية تبني أنماط الاستهلاك المسؤول تكمن في المحافظة على صحته وبيئته إلا أنه لا يرى أهمية لذلك على مجتمعه؛
- يأخذ المستهلك الجزائري بعين الاعتبار صحته وبيئته أثناء سلوكه الاستهلاكي غير أن فكرة تخفيض الاستهلاك والمساهمة الايجابية مجتمعا لا تتجسد بشكل واضح في سلوكه الاستهلاكي لوجود معوقات حادة مثل عدم وجود البدائل المحلية؛
- إن معرفة المستهلك الجزائري لأنماط الاستهلاك المسؤول تؤثر في تكوين اتجاهات سلبية نحو استهلاك المنتجات الصينية في حين اعتقاده بأهمية هذه الأنماط وتبنيه الفعلي لبعض منها لا يؤثر على اتجاهاته نحو المنتجات الصينية، ما يبين أن المستهلك الجزائري رغم الاتجاهات السلبية له عن المنتجات الصينية إلا أن سلوكه الاستهلاكي الفعلي لا يجسد ذلك. وهذا قد يرجع إلى القدرة الشرائية بالدرجة الأولى وإلى عدم جديته في تحمل

المسؤولية تجاه صحته والمجتمع الذي ينتمي له والبيئة التي يعيش فيها، وقد يعتبر نفسه غير مسؤول عن ذلك بل هناك أطراف أخرى ذات وزن أثقل مثل التشريعات والأنظمة الرقابية والهيئات الرسمية لحماية المستهلك.

من خلال النتائج يمكن وضع مجموعة من التوصيات:

- وضع منظومة تشريعية صارمة ضد الاستيراد المدمر للاقتصاد الوطني وللصحة العمومية؛
 - وضع خطط وبرامج مشتركة من قبل الأطراف المعنية (حماة المستهلك، حماة البيئة، المجتمع المدني...) وذلك بهدف توعية المستهلكين للاستخدام الأفضل للمنتجات غير الضارة بالصحة وبالبيئة؛
 - توفير النشرات والبيانات الإرشادية والإحصائية الخاصة باستهلاك المنتجات غير المسؤولة؛
 - تعظيم دور الجمعيات الأهلية والمجتمع المدني في توعية المستهلكين والمشاركة في إقامة الندوات والمؤتمرات وتوزيع النشرات الخاصة بترشيد الاستهلاك؛
 - فتح منهج الإنتاج الأخضر كأفاق جديدة و فرص سوقية مغرية أمام المستثمرين في الجزائر، والذي يشكل درعا ضد المنافسة التقليدية، وبالتالي تحقق زيادة تنافسية في السوق؛
 - التخفيض من استهلاك العبوات الورقية والبلاستيكية ومختلف المواد المعالجة بالمواد الحافظة والملونات وكذا مختلف مواد التعبئة والتغليف؛
 - القيام بالأبحاث العلمية لمعالجة مختلف الأنماط الاستهلاكية الخاطئة وتصحيحها.
- ومن أجل إكمال مسار هذه الدراسة نود إثارة مشكلة من المسؤول على عدم تبني سلوك مسؤول، كما يجب تحديد هذه المسؤوليات. فإذا كانت الوجهة الأولى إلى الداخل، فيجب تسليط الضوء على من تقع عليهم مسؤوليات انحراف السلوك الشرائي، طالما أن ادراكات المستهلك ايجابية نحو تبني هذا السلوك. أما الثانية فهي الاتجاه إلى الخارج، فبالإشارة إلى الاعترافات المتكررة للاقتصاد الصيني من حيث أنه خطى خطوات كبيرة في مجال التنمية المستدامة. وأمام حقيقة نتائج بحوث عدة تحدثت عن المسار الإيجابي للاقتصاد الصيني في هذا المجال، نجد هذا السؤال الذي يطرح نفسه، إذا كان تحقيق مفهوم التنمية المستدامة يمتد عبر الأزمان بالحفاظ على الموارد للأجيال الحالية والأجيال القادمة، فكيف يتم الاعتراف للصين بتحقيق أي درجة من التنمية المستدامة وهي التي لم يمتد تحقيق المفهوم فيها حتى على مستوى المكان؟

¹ Jacques, Jule, Sens et Portée de la Consommation Responsable chez les Jeunes, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en sociologie, université du Québec (Montréal), 2009, pp.9-10.

² شكراني الحسين، من مؤتمر ستوكهولم 1972 إلى ريو + 20 لعام 2012: مدخل إلى تقييم السياسة البيئية العالمية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، العددان 13-14، 2013، ص. 151.

³ Audouin, Alice & Courtois, Anne & Rambaud-Paquin, Agnès , la communication responsable: la communication face au développement durable, édition d'organisation, Paris, 2009 , p.21.

⁴ Cacheiro, Caroline & Stefanoto, Sabine & Zinder, Rémy (), Pour une consommation responsable, Geneve, Atar Roto Presse SA, 2^{ème} ed., 2010, p.4.

⁵ Beaulieu, Elsa, Consommation responsable, développement local et solidarité internationale: analyse des discours constitutifs d'une nouvelle économie morale dans le Québec contemporain, Université du Québec a Hull, 2009, pp.21-22.

⁶ Marchand, Anne & De Coninck, Pierre & Walker, Stuart , «la consommation responsable: perspective nouvelles dans les domaines de la conception de produits», Revue Nouvelles pratiques sociales, Les Presses de l'Université du Québec, collection erudit, automne, 2005, vol 18, n^o 1, 42. from <http://id.erudit.org/iderudit/012195ar>

⁷ Petitjean, Marie Francoise, «consommation responsable, Veille Marchés», BHR Infos, janvier 2012,p. 13, from http://hortea.fr/WordPress/wpcontent/uploads/2012/01/conso_resp_bhrinfo_janvier2012.pdf

⁸ Cacheiro et al., op. cit., P.5.

⁹ [http : // www. Chantier .qc.ca /userimgs / .../rapport .final .consom _resp. pdf](http://www.Chantier.qc.ca/userimgs/.../rapport.final.consom_resp.pdf)

¹⁰ Belmonte, Julie et al, «L'éthique de la consommation», in <http://ethique.perso.sfr.fr/%E9thique%20cerdi%20consommation.pdf>, 2010.

¹¹ Bernard, Michèle & Boisvert, Jacques, Le marketing vert, la Chaire de commerce Omer DeSerres, École des Hautes Études Commerciales Montréal (Québec), Canada H3T 1V6, Cahier N^o 92-002P, Mars 1992,pp. 1-2.

¹² Pervin, Timothy, The Taylor Tarpay Report : Direct Marketing and The Environment. Don Mills (Ontario), The Canadian Green Marketing Handbook, Southam Business Communications Inc.1991.

¹³ Bernard, Michèle & Boisvert, Jacques, op. cit.

¹⁴ Schlossberg, Howard, «Americans passionate about the environment? Critic says that's «nonsense», Marketing News, 16 sept 1991.

¹⁵ Gilardi, Jean-Claude, «La voie et les voix du marketing vert», A F M Nouvelles du Marketing, automne, no. 23. 1991.

¹⁶ Karna, Jari & Juslin, Heikki & Ahonen, Virpi & Hansen, Eric (2001), «Green Advertising: Greenwash or a True Reflection of Marketing Strategies», Journal of Green Management International, Spring, Issue 33, pp. 59-71.

¹⁷ Ottman, J. A. (2004), «Removing the Barriers», Journal of In Business, Vol.26, Issue 1, p. 31.

¹⁸ Karna et al., op.cit.

¹⁹ البكري، ثامر. (2006)، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص. 252-253.

²⁰ عبد الحميد رضوان، التجربة الصينية في تنمية الصادرات-ج 1 الإطار المؤسسي، في سلسلة تجارب دولية ناجحة في مجال التصدير، الإمارات العربية المتحدة، العدد 2، 2009، ص ص 8-11.

²¹ أميرة محمود سعد وآخرون، حول غزو المنتجات الصينية للسوق المصرية، بحث لنيل درجة البكالوريوس فى الإحصاء، جامعة القاهرة، 2010.

²² نفس المرجع.

²³ فتحي شفيق، القائم بالأعمال في سفارة الصين الشعبية بالجزائر " أن كينغ ل " جريدتي " : عملية عين أمناس لن تخرج شركائنا من الجزائر و لدينا خطط لتنمية الصحراء، جريدتي: يومية وطنية اخبارية، 10 فيفري 2013، متوفر على الموقع :

<http://www.djaridati.com/ar/index.php/>

²⁴ إيمان كيموش، تقرير دولي يصف الجزائر بـ " الخطيرة " على الاقتصاد الأوروبي، " الفجر " يومية جزائرية مستقلة ، 12 سبتمبر 2012 ، متوفر على الموقع : <http://www.al-fadjr.com/ar/>

²⁵ حفيظ صواليلي، المنتجات الصينية تكتسح السوق الجزائرية، " الخبر " يومية إخبارية جزائرية ، 8 ماي 2010، متوفر على الموقع :

<http://elkhabar.com/quotidien/?ida=206222&idc=49>

²⁶ جميلة بلقاسم، 96 % من الملابس المستوردة قادمة من الصين، " الشروق " إخبارية يومية جزائرية ، 12 ماي 2012، متوفر على الموقع : <http://www.fchoroukonlin.com/ara>

²⁷ منى الشرقاوي، الغالي ثمنه فيه : احترسوا من السلع الرخيصة، الأهرام الرقمي 24 فيفري 2012، متوفر على الموقع:

<http://digitalorg.eg/articles.aspx?serial=811040&eid=797>

²⁸ <http://algerie.actudz.com/article0468.html>

²⁹ محمد الفاتح خوفي، الحذاء الصيني يهدد صحة الجزائريين، "الخبر" إخبارية يومية جزائرية، 25 ديسمبر 2011، متوفر على الموقع: <http://elkhabar.com/ar/>

³⁰ <http://www.algerienews.info/les-chinois-se-defendent/>

معوقات تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة

Obstacles of applying financial accounting system In Algerian joint stock companies Case study: the province of Biskra

عمار بن عيشي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة بسكرة- الجزائر

benaichi_ammam@yahoo.fr

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية، وتم اختيار شركات المساهمة لولاية بسكرة كدراسة حالة، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحثان باختيار أفراد الدراسة من المحاسبين (محاسب معتمد، خبير محاسبي، محافظ حسابات)، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة استخدام الباحثان أسلوب الوصف التحليلي للجانب النظري للموضوع إلى جانب أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية، ومن أجل التأكد من مدى صحة فرضيات الدراسة تم تطبيق أسلوب مسح شامل على أفراد الدراسة والبالغ عددهم 66 محاسب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات وتفسيرها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحد من تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية : النظام المحاسبي المالي، شركات المساهمة، القوائم المالية، معوقات، المؤسسة الجزائرية.

Abstract: This study aims to Obstacles to the application of knowledge of financial accounting system in the Algerian joint stock companies, Was chosen as joint-stock companies with the mandate of Biskra as a case study, In order to achieve that, the researchers The selection of members of the study of accountants (Certified Public Accountant, an accounting expert, the governor of accounts), And in order to reach the objectives of the study The researchers use descriptive analytical method for the theoretical side of the subject Besides case study method in the field study, In order to ensure the validity of hypotheses applying the method of a comprehensive survey of the members of the study and 66's accountant Depending on the statistical program spss for data analysis and interpretation, The study found The existence of obstacles limit the application of financial accounting system in the Algerian joint stock companies

Keywords: Financial accounting system, joint stock companies, Financial Statements, Obstacles, Algerian institution.

تمهيد :

يعبر النظام المحاسبي مجموع القواعد والممارسات المحاسبية التي تسود في بلد معين، فهو الإطار الذي يشمل القواعد والمبادئ والأسس التي تساعد المؤسسة على تسيير وتسجيل العمليات وإثباتها في الدفاتر والسجلات، واستخراج البيانات والكشوف المحاسبية والإحصائية وتحقيق الرقابة الداخلية عن طريق مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في هذا النظام،

إن النظام المالي المحاسبي الجديد يقرب الممارسة المحاسبية الجزائرية من الممارسة العالمية من حيث الاعتماد في العمل المحاسبي على ركيزة مرجعية ومبادئ أكثر ملائمة مع الاقتصاد المعاصر، كما أنه يستجيب لاحتياجات المستثمرين الحالية والمستقبلية بخصوص الحصول على معلومات مالية منسجمة ومقروءة تخص المؤسسات، وكفيلة بإجراء المقارنات واتخاذ القرارات.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي أهمية تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية.
- ما هي معوقات التي تحد من تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية
- ما هي الوسائل والطرق التي تؤدي إلى زيادة تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية

فرضيات الدراسة:

- لتطبيق النظام المحاسبي المالي أهمية في شركات المساهمة الجزائرية.
- توجد معوقات تحد من تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية
- توجد وسائل وطرق تؤدي إلى زيادة تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف منها:

- التعرف على واقع تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية
- توضيح أهم المعوقات التي تحد من تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية
- التعرف على الوسائل والطرق التي تؤدي إلى زيادة تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تزامنها مع التغير الحاصل في الأنظمة المحاسبية في الجزائر وهذا بتبنيها لفكرة معايير المحاسبة الدولية من خلال مشروع النظام المحاسبي المالي الجديد، والذي جاء ليطور نظام المحاسبة في الجزائر وتقريبه من التطبيقات المحاسبية على الصعيد الدولي لتسهيل قراءة القوائم المالية من طرف مستخدمي المعلومة المحاسبية

المنهج المستخدم:

تم اعتماد أسلوب الوصفي التحليلي عند تناولنا للجانب النظري للموضوع في حين تم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية.

أولاً- الإطار النظري للنظام المحاسبي المالي:

1- مفهوم النظام المحاسبي المالي:

"المحاسبة المالية نظام لتنظيم المعلومة المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية عددية وتصنيفها وتقييمها وتسجيلها وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات الكيان، نجاعته ووضعية خزينته في نهاية السنة المالية"¹

يتضمن النظام المحاسبي المالي إطاراً تصورياً للمحاسبة المالية ومعايير محاسبية، ومدونة حسابات تسمح بإعداد كشوف مالية على أساس المبادئ المحاسبية المعترف بها مثل محاسبة الالتزامات، الاستمرارية في الاستغلال، القيم القابلة للفهم، الدلالة، المصادقية، القابلية للمقارنة، التكلفة التاريخية، وأسبقية الواقع الاقتصادي على المظهر القانوني. يشكل الإطار المحاسبي للمحاسبة المالية دليلاً لإعداد المعايير المحاسبية وتأويلها واختيار الطريقة المحاسبية الملائمة عندما تكون هناك بعض المعالجات غير معالجة بموجب تأويل أو معيار.² كما يتضمن الإطار المحاسبي للمحاسبة المالية مفاهيم لكل من الأصول، الخصوم المنتجات والأعباء ومجال التطبيق والمبادئ والاتفاقيات المحاسبية، بالإضافة إلى أنواع الكشوف المحاسبية أو القوائم المالية وكيفية عرضها.

2- مجال تطبيق النظام المحاسبي المالي:

لقد حدد النظام المحاسبي المالي وفقاً للمواد 02، 04، 05 من القانون 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 مجالات تطبيق هذا النظام كالتالي:

- كل شخص طبيعي أو معنوي ملزم بموجب نص قانوني أو تنظيمي بمسك محاسبة مالية مع مراعاة الأحكام الخاصة بها، و المعنويون بمسك المحاسبة هم:
- الشركات الخاضعة لأحكام القانون التجاري؛
- التعاونيات؛
- الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون المنتجون للسلع أو الخدمات التجارية و غير التجارية، إذا كانوا يمارسون نشاطات مبنية على عمليات متكررة؛
- كل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الخاضعين لذلك بموجب نص قانوني أو تنظيمي، و يمكن للكيانات الصغيرة التي لا يتعدى رقم أعمالها و عدد مستخدميها و نشاطها الحد المعين، أن تمسك محاسبة مالية مبسطة.³

3- أحكام النظام المحاسبي المالي:

جاء القرار المؤرخ في 26 يوليو 2008 الصادر عن وزارة المالية بتحديد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، كما حدد في الملحق رقم 2 نظام المحاسبة المالية المبسطة المطبقة على الكيانات الصغيرة و ذلك بتحديد أسقف رقم الأعمال وعدد المستخدمين والنشاط المطبقة على الكيانات الصغيرة بغرض مسك محاسبة مالية مبسطة.

كما جاءت التعليمات رقم 2 الصادرة بتاريخ 29 أكتوبر 2009 عن وزير المالية والتي تحدد تطبيق النظام المحاسبي المالي لأول مرة في سنة 2010 من خلال معالجة قضايا المرور من المخطط المحاسبي إلى النظام المحاسبي المالي من جهة ومقابلة الحسابات السابقة بالحالية.

تضمن نظام المحاسبي المالي الأبواب التالية :

- قواعد تقييم الأصول والخصوم والأعباء والمنتجات وإدراجها في الحسابات؛
- عرض الكشوف المالية؛

- مدونة الحسابات و سيرها؛
- المحاسبة المبسطة المطبقة على الكيانات الصغيرة.

4-تنظيم مهنة المحاسبة: من خلال النظام المحاسبي المالي يجب على المؤسسات والخاضعين لهذا النظام مراعاة واحترام القواعد التالية:

- المحاسبة ينبغي أن يحترم فيها مبادئ الحيطة والحذر، الدقة والمصادقية، والشفافية والإفصاح.
- تمسك المحاسبة المالية بالعملة الوطنية .
- ينبغي أن تكون داخل كل مؤسسة دليل عمل للمراقبة والمراجعة الداخلية والخارجية.
- عناصر الأصول والخصوم يجب أن تخضع للجرد الدائم على الأقل مرة في السنة.
- كل تسجيل محاسبي يجب أن يخضع لمبدأ القيد المزدوج.
- كل تسجيل محاسبي يجب أن يتم انطلاقا من وثائق مؤرخة ومكتوبة في شكل يضمن المصادقية
- دليل أعمال نهاية الدورة يجب أن يكون موثق بصفة واضحة في كل مؤسسة.
- كل مؤسسة يجب أن تمسك دفاتر محاسبية تشمل دفترا يوميا، ودفترا كبيرا، ودفتر جرد، مع مراعاة الأحكام الخاصة بالكيانات الصغيرة
- تسجل في الدفتر اليومي حركات الأصول والخصوم والأموال الخاصة والأعباء ومنتجات الكيان.وفي حالة استعمال دفاتر مساعدة، فإن الدفتر اليومي يتضمن فقط الرصيد الشهري للكتابات الواردة في الدفاتر المساعدة (المجاميع العامة الشهرية لكل دفتر مساعد).
- يتضمن الدفتر الكبير مجموع حركات الحسابات خلال الفترة المعينة،،
- تتقل في دفتر الجرد الميزانية وحساب النتائج الخاصان بالكيان،
- تحفظ الدفاتر المحاسبية أو الدعمات التي تقوم مقامه، وكذا الوثائق الثبوتية، لمدة عشر سنوات ابتداء من تاريخ قفل كل سنة مالية محاسبية.
- يرقم رئيس المحكمة مقر الكيان ويؤشر على الدفتر اليومي ودفتر الجرد.
- كل الدفاتر المحاسبية التي يتم إعدادها والوثائق المتعلقة بها يجب أن يحتفظ بها لمدة عشر سنوات على الأقل.
- تمسك الكيانات الصغيرة محاسبة مبسطة تتضمن الإيرادات والنفقات اليومية وتحفظ لمدة عشر سنوات ابتداء من تاريخ إقفال الدفاتر المحاسبية.
- ينص النظام المحاسبي المالي على مسك المحاسبة يدويا أو عن طريق أنظمة الإعلام الآلي
- يجب أن تلي كل محاسبة ممسوكة بموجب نظام الإعلام الآلي مقتضيات الحفظ والعرف والأمن والمصادقية واسترجاع المعطيات.
- تشمل الكشوف المحاسبية الميزانية،جدول حسابات النتائج،جدول سيولة الخزينة،جدول تغير الأموال الخاصة والملاحق.
- يجب أن تعرض الكشوف المحاسبية الوضعية المالية للكيان ونجا عته وكل تغيير يحدث على الحالة المالية ، كما يجب أن تعكس هذه الكشوف كل المعاملات والأحداث المتعلقة بنشاط الكيان(المؤسسة).
- تضبط الكشوف المالية تحت إشراف المسؤولين خلال مدة لا تتجاوز الأربعة أشهر من تاريخ الإقفال.
- كما يجب أن تتوفر في الكشوف المحاسبية معلومات تسمح بإجراء مقارنة مع الدورة المحاسبية السابقة.
- يجب أن تتضمن الملاحق إيضاحات في شكل مقارنة وصفية عديدة، وتشمل كل التعديلات في الطرائق المحاسبية وغير ذلك من التوضيحات والتي من خلالها يمكن قراءة القوائم المالية بشكل يسمح بمقارنة دورة محاسبية بأخرى.
- كل مؤسسة لها مؤسسات فرعية يجب أن تنشر الكشوف المحاسبية المدمجة للمؤسسة الأم ككل سنويا.

- لا يتم أي تغيير في الطرق المحاسبية إلا إذا فرض في إطار تنظيم جديد أو إذا كان يهدف إلى تحسين نوعية الكشوفات المالية.⁴

5- المبادئ المحاسبية الأساسية للنظام المحاسبي المالي:

تبنى النظام المحاسبي المالي ضمنيًا مختلف المبادئ المحاسبية المتعارف عليها وهي⁵:

استمرارية النشاط: يجرى إعداد القوائم المالية بالافتراض أن المنشأة مستمرة وستبقى عاملة في المستقبل المنظور، وعليه يفترض أنه ليس لدى المنشأة النية أو الحاجة للتصفية أو لتقليص حجم عملياتها بشكل هام، ولكن إن وجدت هذه النية أو الحاجة فإن القوائم المالية يجب أن تتعدد إلى أساس مختلف في مثل هذه الحالة المؤسسة معبرة بالإفصاح عن ذلك.

الدورة المحاسبية: عادة ما تكون الدورة المحاسبية سنة حيث تبدأ في 01/01 وتنتهي 12/31 كما يمكن للمنشأة أن تضع تاريخ لإدخال دورتها المحاسبية مخالف تاريخ 12/31 إذا كان نشاطها مقيد بدورة استغلال مختلفة للسنة المدنية، وفي الحالات الاستثنائية يمكن أن تكون الدورة المحاسبية أقل أو أكثر من 12 شهرًا.

استقلالية الدورات: إن تحديد نتيجة كل دورة محاسبية تكون مستقلة عن الدورة السابقة واللاحقة لها، حيث يساعد هذا المبدأ على تحميل الأحداث والعمليات الخاصة بهذه الدورة فقط.

قاعدة كيان الوحدة الاقتصادية: تعتبر المؤسسة كوحدة اقتصادية مستقلة ومنفصلة عن ملاكها، أي لها شخصية معنوية مستقلة عن مالكي المشروع.

قاعدة الوحدة النقدية: أي تسجيل العمليات المعبر عنها بالنقد كما تسجل العمليات التي لا يمكن التعبير عنها بالنقد في القوائم المالية وخاصة في الملحق، إذا ما كان لديها تأثير مالي على الصورة العامة.

مبدأ استمرارية الطرق: أي أن نفس الطرق المطبقة في دورة سابقة تطبق في الدورة المالية وطل تغيير لابد أن يبرر في الملحق

مبدأ المماس بالميزانية الافتتاحية: يجب أن تكون الميزانية الافتتاحية لدورة معينة هي الميزانية الختامية للدورة السابقة لها.

الصورة الصادقة: يجب أن تعطي القوائم المالية صورة صادقة حول الوضعية المالية للمنشأة، وفي تتوفر هذه الصورة لابد من احترام قواعد ومبادئ المحاسبة، وإذا كانت هناك قاعدة أو مبدأ يؤثر سلبيًا على هذه الصورة يجب حذفه والإشارة إلى ذلك في الملحق.

مبدأ الأهمية النسبية: تكون المعلومة ذات معنى، أي ذات أهمية إذا أثر غيابها من القوائم المالية في القرارات المتخذة من طرف المستخدمين لهذه القوائم¹، لذا يجب أن تبرز القوائم المالية كل معلومة مهمة يمكن أن تؤثر على حكم مستعملها تجاه المؤسسة، غير انه يجوز جمع المبالغ غير المعتبرة مع المبالغ الخاصة بعناصر مماثلة لها من حيث الوظيفة أو الطبيعة

مبدأ الحيطة والحذر: ويقصد بذلك الالتزام بدرجة من الحذر في إعداد التقديرات في ظل عدم التأكد، بحيث لا تؤدي هذه التقديرات إلى تضخيم وإفراط في قيمة الأصول والإيرادات، أو التقليل في قيمة الخصوم والتكاليف

يجب على المحاسبة المالية أن تستجيب لمبدأ الحيطة والحذر، لان ذلك يؤدي إلى تقدير معقول للوقائع والأحداث في ظروف الشك قصد تفادي الأخطار التي من شأنها أن تنقل المؤسسة بالديون. إن تطبيق هذا المبدأ يجب أن لا يؤدي إلى تكوين احتياطات خفية أو مؤونات مبالغ فيها.

مبدأ عدم المقاصة: لا يمكن إجراء أي المقاصة بين عناصر الأصول والخصوم في الميزانية أو بين عناصر الإيرادات والأعباء في حساب النتيجة، والهدف من هذا المبدأ هو منع فقدان المعلومة المالية لقيمتها، خاصة في حالة الإفلاس، غير

أنه يمكن إجراء هذه المقاصة على أسس قانونية أو تعاقدية، أو إذا كان من المقرر أصلاً تحقيق عناصر هذه الأصول والخصوم والأعباء والمنتجات بالتتابع، أو على أساس صاف.

مبدأ التكلفة التاريخية: تسجل في المحاسبة عناصر الأصول والخصوم والمنتجات والأعباء وتعرض في القوائم المالية بتكلفتها التاريخية، على أساس قيمتها عند تاريخ معينتها دون الأخذ في الحسبان أثار تغيرات الأسعار أو تغيرات القدرة الشرائية للعملة. بخلاف فانه يمكن تعويض التكلفة التاريخية وتقييم الأصول والخصوم بالقيمة الحقيقية (القيمة العادلة) وفي حالات خاصة، مثل الأدوات المالية والأصول البيولوجية. لكن هذا المبدأ لقي العديد من الانتقادات من طرف الكتاب والمحاسبين، وتزداد حدة هذه الانتقادات في حالة الارتفاع في مستويات التضخم.

6- أهداف تطبيق النظام المحاسبي المالي:

يهدف النظام المحاسبي المالي إلى:

- ترقية النظام المحاسبي الجزائري ليواكب ويتوافق مع الأنظمة المحاسبية الدولية.
- تسهيل مختلف المعاملات المالية والمحاسبية بين المؤسسات الاقتصادية الوطنية والمؤسسات الأجنبية.
- العمل على تحقيق العقلانية من خلال الوصول إلى الشفافية في عرض المعلومات.
- جعل القوائم المحاسبية والمالية وثائق دولية تتناسب مع مختلف الكيانات الأجنبية.
- قابلية مقارنة المؤسسة لنفسها عبر الزمن وبين المؤسسات على المستويين الوطني والدولي.
- المساعدة على نمو المردودية للمؤسسات من خلال تمكينها من معرفة أحسن الآليات الاقتصادية والمحاسبية التي تشترط نوعية وكفاءة التسيير.
- إعطاء معلومات صحيحة وكافية، موثوق بها وشفافة تشجع المستثمرين وتسمح لهم بمتابعة أموالهم.
- السماح بالتسجيل بطريقة موثوق بها وشاملة مجموع تعاملات المؤسسة بما يسمح بإعداد التصاريح الجبائية بموضوعية ومصداقية.
- الاستفادة الشركات متعددة الجنسيات بترابط أحسن مع التقرير الداخلي بفضل عولمة الإجراءات المحاسبية للعديد من الدول.
- النظام المحاسبي المالي يتوافق مع الوسائل المعلوماتية الموجودة والتي تسمح بأقل التكاليف من تسجيل البيانات المحاسبية وإعداد القوائم المالية وعرض وثائق التسيير حسب النشاط.
- السماح بتقييم الممتلكات بشروط السوق.
- إعطاء صورة صادقة عن الوضعية المالية والأداء و تغيرات الوضعية المالية عن المؤسسة؛
- يسمح بمراقبة الحسابات بكل ضمان للمسيرين و المساهمين الآخرين حول مصداقيتها و شرعيتها و شفافتها؛
- يساعد في فهم أحسن لاتخاذ القرارات و تسيير المخاطر لكل الفاعلين في السوق؛
- يساعد في إعداد الإحصائيات و الحسابات الاقتصادية لقطاع المؤسسات على المستوى الوطني من خلال معلومات تتسم بالموضوعية و المصداقية؛
- الاستفادة الشركات متعددة الجنسيات بترابط أحسن مع التقرير الداخلي بفضل عولمة الإجراءات المحاسبية للعديد من الدول⁶.

7- أهمية النظام المحاسبي المالي:

تكمن أهمية النظام المحاسبي المالي فيما يلي :

- يسمح بتوفير معلومة مالية مفصلة و دقيقة تعكس الصورة الصادقة للوضعية المالية للمؤسسة.

- توضيح المبادئ المحاسبية الواجب مراعاتها عند التسجيل المحاسبي و التقييم و كذا إعداد القوائم المالية، مما يقلص من حالات التلاعبات
- يستجيب لاحتياجات المستثمرين الحالية و المستقبلية، كما أنه يسمح بإجراء المقارنة.
- يساهم في تحسين تسيير المؤسسة من خلال فهم أفضل للمعلومات التي تشكل أساس لاتخاذ القرار ، و تحسين اتصالها مع مختلف الأطراف المهتمة بالمعلومة المالية .
- يسمح بالتحكم في التكاليف مما يشجع الاستثمار و يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة .
- يسهل عملية مراقبة الحسابات التي تركز على مبادئ محددة بوضوح .
- يشجع الاستثمار الأجنبي المباشر نظرا لاستجابته لاحتياجات المستثمرين الأجانب .
- يضمن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية المتعامل بها دوليا ، مما يدعم شفافية الحسابات ، و تكريس الثقة في الوضعية المالية للمؤسسة .
- انسجام النظام المحاسبي المالي المطبق في الجزائر مع الأنظمة المحاسبية العالمية .
- تحسين تسيير القروض من طرف البنوك من خلال توفير وضعية مالية وافية من قبل المؤسسة.
- يسمح بمقارنة القوائم المالية للمؤسسة مع مؤسسة أخرى لنفس القطاع ، سواء داخل الوطن أو خارجه أي مع الدول التي تطبق المعايير المحاسبية الدولية .
- يؤدي إلى زيادة ثقة المساهمين بحيث يسمح لهم بمتابعة أموالهم في المؤسسة .
- يسمح للمؤسسات الصغيرة بتطبيق محاسبة مالية مبسطة .
- يعتمد على القيمة العادلة في تقييم أصول المؤسسة بالإضافة إلى التكلفة التاريخية المعتمدة في المخطط المحاسبي الوطني، مما يسمح بتوفير معلومات مالية تعكس الواقع.
- تقديم صورة وافية عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال استحداث قوائم مالية جديدة ، تتمثل في قائمتي سيولة الخزينة و تغير الأموال الخاصة ، بالإضافة إلى جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة⁷ .

8- معوقات التي تواجه تطبيق النظام المحاسبي المالي:

يواجه النظام المحاسبي المالي معوقات تتمثل:

- عدم تماشي المنظومة التعليمية للجامعات الجزائرية مع دخول النظام حيز التطبيق فقد كان من الواجب تحديث المنظومة حسب النظام الجديد منذ صدور قانونه و تكوين الأساتذة و المؤطرين.
- عدم استعداد المؤسسات الجزائرية لتطبيق هذا النظام لضيق الفترة بين صدور القانون و إجبارية تطبيقه و مع قلة المؤطرين لم تستطع كل المؤسسات لحد الساعة تكوين كل محاسبها.
- صعوبة استخراج معدل الفائدة الضمني في عقود الإيجار التمويلي.
- انعدام المراجع حيث أن صعوبة فهم القانون تحتم وجود مرجعية لتفسيره⁸.
- ضعف استعداد الكثير من المؤسسات الجزائرية لتطبيق هذا النظام :فلا زالت أنظمة المعلومات غير فعالة والموارد البشرية غير مهياة و غير مؤهلة لتطبيق هذا النظام المستمد أساسا من معايير المحاسبة الدولية.وفي اعتقادنا ،يعود هذا إلى غياب الوعي المحاسبي في الكثير من المؤسسات الجزائرية.
- غياب سوق مالي في الجزائر يتميز بالكفاءة: التطوير المحاسبي الدولي كان نتيجة لعولمة الأسواق المالية،التي تتميز بالكفاءة ،مما يجعل تقييم الأسهم والسندات ومشتقاتها وفقا لطريقة القيمة العادلة ممكنا .وهو ما لا يتحقق في حالة بورصة الجزائر.الأمر الذي يؤكد ضرورة ربط اعتماد النظام المحاسبي الجديد بإجراء إصلاح جاد وعميق على النظام المالي للجزائر .

- عدم ترابط تبني النظام المحاسبي الجديد بإجراء تعديلات على القانون التجاري من جهة و النظام الضريبي من جهة أخرى: فإذا أخذنا كمثال على ذلك تسجيل قرض الإيجار في الأصول وإدراج الإهلاكات المتعلقة بالأصل المستأجر ضمن أعباء الدورة كما نص عليه هذا النظام، فإن القانون الضريبي الحالي يسمح للمؤسسات بإدراج الإهلاكات التي تعود لأصول تملكها المؤسسة فقط. كما أن القانون التجاري الحالي ينص على تصفية المؤسسة إذا فقدت 75% من رأس مالها الاجتماعي غير أن النظام المحاسبي الجديد يعتبره عنصرا هامشيا (Résiduel)، فهو عبارة عن الفرق بين الأصول و الخصوم وهذا الفرق يتغير من وقت لآخر، فالأهم أن لا تقع المؤسسة في خطر العجز عن التسديد وبإمكانها مزاولة نشاطها بشكل عادي ولو استهلكت رأس مالها الاجتماعي.
- صعوبة تحديد القيمة العادلة للأصول الثابتة المادية: إن تحديد هذه القيمة يتم في ظل المنافسة العادية وحيازة البائع والمشتري على المعلومات الكافية، وهذا ما لا يتطابق مع حال بعض أسواق الأصول الثابتة المادية في الجزائر مثل سوق العقارات الذي يعمل في ظل منافسة احتكارية يتحكم البائعون للعقارات في قيمها السوقية.
- غياب نظام معلومات للاقتصادي الوطني يتميز بالمصداقية والشمولية: فالترقيم وفق القيمة العادلة يحتاج إلى توفر معلومات كافية عن الأسعار الحالية للأصول الثابتة والمتداولة، في الوقت الذي نسجل فيه تضاربا في المعلومات المنشورة حول الاقتصاد الجزائري من قبل الهيئات الرسمية، فضلا عن قلتها.
- بطء في تطوير مضامين التعليم المحاسبي في الجامعات ومراكز التكوين: فمازالت المقررات المحاسبية لم تتغير وطرق التدريس يغلب عليها تعليم المحاسبة على طريقة القواعد و التي تقوي الإستدكار على حساب الإبداع، وهذا راجع أساسا غياب الوعي المحاسبي و شيوع النظرة الضيقة إلى المحاسبة على أنها تقنية وليست علما قائما بذاته⁹.
- وضعية الشركات الجزائرية غير المسعرة في البورصة، والتي لا تستفيد من المزايا التي يقدمها النظام المحاسبي المالي الجديد، حيث أن هذه المؤسسات قد تتحمل فيه أعباء نتيجة لصعوبة تطبيق النظام في الوقت الحالي.
- ضوابط النظام المحاسبي الوطني، خاصة الاعتبارات الجبائية التي ترتبط بسياسات وطنية بعيدة عن مجال التوافق.
- الأعباء الإضافية التي تتحملها المؤسسات في حالة تغيير الطرق المحاسبية، مقابل الأخبار بتأثير التغيير على النتيجة، وكذا الوسائل والجهود المبذولة لإنجاح التغيير.
- إن تطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد يحتاج إلى تأطير ذوي خبرة عالية ليتمكن الشريحة العاملة في المجال المحاسبي من كم معرفي وتقنيات حديثة للتطبيق الميداني لهذا النظام بالإضافة إلى هذا وجوب تكوين العدد الكافي للمؤطرين بحيث يمكن في ظرف سنة أو سنتين من تغطية كل الوطن بل كل القطاعات خاصة قطاع التربية والتكوين، من تربية وطنية وتكوين مهني وتعليم عالي¹⁰.
- ضعف المؤسسات المالية التي تعتبر عنصرا فعالا في تحريك العمل بالنظام المحاسبي المالي.
- إن النظام المحاسبي المالي الجديد لا يأتي مبتغاه إلا من خلال إصلاحات لقطاعات متعددة أخرى سواء على الصعيد القانوني أو من حيث تكوين الموارد البشرية.
- مستوى التقدم الاقتصادي: في الجزائر نجد أن ملكية الشركات تميل إلى ان تكون في يد الحكومة. وفي الوقت نفسه نرى ان الاحتمال ضئيل في وجود عدد كبير من المحاسبين القانونيين الذي يزاولون المهنة ويعملون على تطوير الروح المهنية في المحاسبة. وهكذا نرى أن غياب الحاجة وعدم المقدرة على إعداد تقارير مالية رفيعة المستوى لهما تأثير قوي على الحد من قدرة الجزائر على تطوير معايير محاسبية بالمعنى الحقيقي للكلمة.
- النظام الضريبي: في بعض الحالات قد يكون للنظام الضريبي وما يرافقه من تشريعات اثر لا يستهان به على تطوير النظام المحاسبي والمالي . على سبيل المثال نرى أن الأسلوب المحاسبي الذي ينص على أن "الوارد أخيرا يصدر أولا" في الولايات المتحدة يستخدم فقط للأغراض الضريبية في حالة ورودها في التقارير المالية.

كما تعد قوانين الضرائب من المعوقات الرئيسية التي تعيق تطبيق النظام المحاسبي والمالي، لأنها من العوامل الهامة التي تؤثر على وضع وتطوير النظام المحاسبي والمالي ومن ثم فانه في الجزائر فان النظام المحاسبي والمالي يجب أن يتطابق مع القوانين الضريبية أي أن الهدف الأساسي للنظام المحاسبي والمالي وكذا معايير التقارير لمالية الدولية هو تحصيل الضرائب وبالتالي عند تطبيق المعايير المحاسبية الدولية سيكون هناك تعارض بين الربح المقبوض ضريبيا وبين الربح الحقيقي الناتج عن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية. ولاشك فيه أن تضارب النصوص القانونية النافذة مع المعايير المحاسبية الدولية سيجعل النظام المحاسبي والمالي والمعايير المحاسبية صعبة التطبيق.¹¹

9- مقومات تطبيق النظام المحاسبي الجديد:

يقصد بمقومات التطبيق ما ينبغي القيام به من اجل تهيئة البيئة المحلية لتتدمج في البيئة الدولية بدون أي صعوبات وتعارض، وتتمثل أهم هذه المقومات فيما يلي:

ينبغي أن تتوافق البيئة المحلية مع صفات العولمة من حيث الانضمام إلى

أ- بيئة معولمة أو في طريقها إلى البيئة العالمية:

المؤسسات الدولية، وفي مقدمتها المنظمة العالمية للتجارة ، مجلس معايير المحاسبة الدولية ، منظمة البورصات العالمية و الاتحاد الدولي للمحاسبين وغيرها.

ب- تكييف التشريعات والقوانين مع المتطلبات الدولية:

يجب إزالة أي تعارض أو عدم تطابق بين القوانين والتشريعات المحلية مع المتطلبات الدولية بحيث يسهل تطبيق معايير المحاسبة الدولية في مجالات الصناعة، التجارة، الخدمات والقطاع المالي.

ت- البيئة الاقتصادية للبلد هي بيئة الاقتصاد الجزئي:

أي بيئة الوحدات الاقتصادية (المؤسسات)، وهنا يتراجع دور الدولة إلى كونه دورا تنظيميا وتنسيقا وليس دورا مسيطرا اهو مالكا، وقد تبنت الجزائر نظام السوق منذ 1988، غير أن دور الدولة لا زال قائدا ومسيطرا ومؤثرا في مجرى الحياة الاقتصادية في الجزائر، فليس للمؤسسات الحرية الكبيرة في اختياراتها وتصرفاتها وذلك لاعتبارات سياسية واجتماعية. إضافة إلى ذلك ، فان الاقتصاد الجزائري هو اقتصاد مضاربة وليس اقتصاد السوق الحقيقي، الذي يفرز قيما سوقية حقيقية وليست ناتجة عن المضاربة، كما يحصل في السوق العقارات مثلا، ومنه يمكن اعتماد عليه في معرفة القيم العادلة لهذه العقارات

ث. التكيف الفني والنفسي لمواطني البلد:

التكيف الفني هو استخدام التقنيات الحديثة في مجال العمل بطرق كفئة وإمكانيات جيدة. أما التكيف النفسي فيقصد به تقبل مواطني البلد لتقافة العولمة وتوجهاتها¹²

ثانيا- الدراسة الميدانية:

1- منهجية الدراسة الميدانية:

1-1- أدوات جمع المعلومات: قام الباحثان بإعداد استبانة لمعرفة معوقات تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة تكونت الأداة من مجموعة من محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال (محور). أهمية تطبيق نظام المحاسبي المالي 09، معوقات تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية 13، وسائل زيادة إمكانية الالتزام بتطبيق النظام المحاسبي المالي 07 المجموع الكلي 29 ، كما تم استخدام مقياس ليكرت likert الخماسي في جميع أسئلة الاستبيان

1-2- صدق وثبات الاستبيان:

- **صدق الاستبيان:** تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة متخصصين في المحاسبة ولهم خبرة طويلة في هذا المجال من جامعات جزائرية، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة وذلك بهدف وتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة للأداة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل أداة الدراسة.

- **ثبات الاستبيان:** من أجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل كرونباخ الفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: أهمية تطبيق نظام المحاسبي المالي 0.745، معوقات تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الجزائرية 0.786، وسائل زيادة إمكانية الالتزام بتطبيق النظام المحاسبي المالي 0.751 المجموع الكلي 0.874، وتشير القيم الواردة أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة

1-3- مجتمع الدراسة وعينتها:

تم إجراء الدراسة على مكاتب المحاسبة والبالغ عددها 22 مكتب في ولاية بسكرة والتي تحتوي على 66 محاسب مقسمة إلى محاسب معتمد، محافظ حسابات، خبير محاسبي. ونظرا لقلّة عددهم والبالغ 66 محاسب ومحاسبة تم استخدام أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد الدراسة، وتم استعادة 66 استبانة و بعد استبعاد الاستبانات الغير الصالحة والبالغ عددها 6 استبانات ليصبح عدد الاستبانات الصالحة لتحليل الإحصائي عددها 60 استبانة صالحة لتحليل الإحصائي

1-4- **أساليب التحليل الإحصائي:** بعد جمع البيانات وترميزها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية spss، فقد استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا. تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample T-test)

2- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض:

1-2- وصف خصائص عينات الدراسة:

الجدول رقم (01): خصائص عينة الدراسة

المتغير	تكرار	%
العمر	اقل من 30 سنة	10
	31-40 سنة	30
	41-50 سنة	15
	اكبر من 50 سنة	05
الشهادة الأكاديمية	ليسانس	54
	ماجستير	05
	دكتوراه	01
الدرجة الوظيفية	محاسب معتمد	15
	محافظ حسابات	30
	خبير محاسبي	15
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	10
	من 06-10 سنوات	30
	من 11-15 سنة	10
	اكبر من 16 سنة	10
الاجمالي	60	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي: أن الفئة العمرية موزعة كما يلي ، أقل من 30 سنة بنسبة 16.67% ، 31-40 سنة بنسبة 50% ، 41-50 سنة بنسبة 25% ، أكبر من 50 سنة بنسبة 8.33% ، كما يلاحظ أن كل أفراد العينة هم جامعيين مما يساعد على قدرتهم على استيعاب فقرات الاستبانة، أن أغلب أفراد العينة تزيد خبرتهم المهنية عن 10 سنوات وهذا مؤشر جيد على أن أفراد العينة لهم خبرة كبيرة في مجال المحاسبة، أما المستوى الوظيفي فهو موزع كالتالي: محاسب معتمد بنسبة 25% محافظ حسابات بنسبة 50% ، خبير محاسبي بنسبة 50%

2-2- تحليل نتائج الدراسة:

أ- أهمية تطبيق نظام المحاسبي المالي

الجدول رقم (02): تحليل فقرات المحور الأول (أهمية تطبيق نظام المحاسبي المالي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول (أهمية تطبيق نظام المحاسبي المالي) يعمل تطبيق نظام المحاسبي المالي على:	ر.م
0.65	03.60	تلبية حاجيات المستثمرين من خلال توفير معلومات مالية أكثر شفافية	01
0.68	03.00	تقديم صورة وافية عن الوضعية المالية للشركة من خلال استحداث قوائم مالية جديدة	02
0.79	03.70	يسمح بمقارنة القوائم المالية للشركة مع شركات أخرى لنفس القطاع	03
0.86	02.50	انسجام النظام المحاسبي المالي المطبق في الجزائر مع الأنظمة المحاسبية العالمية .	04
0.84	03.85	يسهل عملية مراقبة الحسابات التي تركز على مبادئ محددة بوضوح	05
0.77	04.03	الاستجابة لاحتياجات المستثمرين الحالية و المستقبلية	06
0.80	04.10	إيصال المعلومات لمختلف الأطراف المهتمة بالمعلومات المالية	07
0.87	04.02	إنتاج معلومات محاسبية ذات جودة عالية	08
0.81	02.40	زيادة ثقة المساهمين من خلال متابعة أموالهم في الشركة	09
0.78	03.46	مجموع فقرات المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج جدول رقم (02) إلى اتفاق (64.2%) من المحاسبين المبحوثين يرون أهمية تطبيق نظام المحاسبي المالي تتمثل في إيصال المعلومات لمختلف الأطراف المهتمة بالمعلومات المالية ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ قيمته (04.10) وانحراف معياري (0.80) وعلى الرغم من أن جميع المتغيرات ساهمت بإيجابية في هذا المبدأ إلا أن (78.3%) لا يتفقون حول الفقرة (04) والتي تنص على انسجام النظام المحاسبي المالي المطبق في الجزائر مع الأنظمة المحاسبية العالمية . و يدعم ذلك الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (02.50) وانحراف معياري (0.86)، كما أن المتغير (02) جاءت محايدة بنسبة (51.67%) والتي تنص على تقديم صورة وافية عن الوضعية المالية للشركة من خلال استحداث قوائم مالية جديدة و يدعم ذلك الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (03.00) وانحراف معياري (0.68)

ب- معوقات تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الجزائرية:

الجدول رقم(03): تحليل فقرات المحور الثاني (معوقات تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية)

ر.م	المحور الثالث (معوقات تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الجزائرية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	عدم وجود بورصة للأوراق المالية	04.01	01.10
11	عدم وجود إطار فكري عام للمحاسبة	04.05	01.12
12	ضعف أداء المؤسسات المالية التي تعتبر عنصرا فعالا في تحريك العمل بالنظام المحاسبي المالي.	04.08	01.11
13	قلة لمحاسبين المهنيين المؤهلين	04.17	0.95
14	غياب الحاجة وعدم المقدرة على إعداد تقارير مالية رفيعة المستوى	04.13	0.83
15	عدم تماشي القوانين الضريبية مع متطلبات النظام المحاسبي والمالي	04.00	0.87
16	قلة المدربين الأكفاء والمتخصصين في إعطاء دورات حول النظام المحاسبي والمالي	04.07	0.72
17	عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بعقد دورات تدريبية حول النظام المحاسبي المالي	03.60	0.93
18	صعوبة الإدراك بمفاهيم وأهداف المحاسبة المالية	02.40	0.96
19	عدم توفر المؤهلات العلمية الكافية للمحاسب الجزائري يعيق عملية تطبيق النظام المحاسبي المالي	03.45	0.89
20	عدم توفر الخبرة المهنية للمحاسبين يعيق عملية تطبيق النظام المحاسبي المالي	03.50	0.87
21	عدم كفاية أو قلة الموارد المالية التي تمكن الشركة من تدريب موظفيها حول تطبيق النظام المحاسبي المالي	03.75	0.69
22	صعوبة تحديد القيمة العادلة للأصول الثابتة المادية	3.30	0.91
	مجموع فقرات المحور الثاني	03.73	0.85

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج جدول رقم(03) إلى اتفاق(84.2%) من المحاسبين المبحوثين يرون من بين المعوقات التي تواجه تطبيق النظام المحاسبي المالي تتمثل في قلة لمحاسبين المهنيين المؤهلين ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ قيمته (04.17) وانحراف معياري (0.95) وعلى الرغم من أن جميع المتغيرات ساهمت بإيجابية في هذا المبدأ إلا أن (71.5%) لا يتفقون حول الفقرة (18) والتي تنص على صعوبة الإدراك بمفاهيم وأهداف المحاسبة المالية . ويدعم ذلك الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (02.40) وانحراف معياري (0.96)، كما أن المتغير (22)جاءت محايدة بنسبة (71.80%) والتي تنص على صعوبة تحديد القيمة العادلة للأصول الثابتة المادية و يدعم ذلك الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (03.30) وانحراف معياري (0.91)

ج- وسائل زيادة إمكانية الالتزام بتطبيق النظام المحاسبي المالي:

الجدول رقم(04): تحليل فقرات المحور الثالث (وسائل زيادة إمكانية الالتزام بتطبيق النظام المحاسبي المالي)

ر.م	المحور الثالث (وسائل زيادة إمكانية الالتزام بتطبيق النظام المحاسبي المالي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	تحسين الأعداد الأكاديمي لطلاب المحاسبة في الجامعات الجزائرية	02.90	0.69
24	تحديث مناهج المحاسبة في الجامعات الجزائرية بما يتوافق والاتجاهات العالمية	04.00	0.61
25	عقد ورشات عمل والقيام بأبحاث علمية ومناقشات بخصوص النظام المحاسبي المالي	04.07	0.56
26	إصدار قوانين تلزم بتطبيق النظام المحاسبي المالي	04.10	0.64
27	حث الطلاب وتوعيتهم بأهمية النظام المحاسبي المالي	02.50	0.68
28	إصدار الكتيبات ومنشورات التي تخص النظام المحاسبي المالي	03.50	0.55
29	ضرورة إقامة المؤتمرات العلمية التي تهدف إلى زيادة الوعي بأهمية النظام المحاسبي المالي	03.75	0.54
	مجموع فقرات المحور الثالث	03.54	0.69

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج جدول رقم(04) إلى اتفاق(66.2%) من المحاسبين المبحوثين يرون من بين وسائل زيادة إمكانية الالتزام بتطبيق النظام المحاسبي المالي إصدار قوانين تلزم بتطبيق النظام المحاسبي المالي ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ قيمته (04.10) وبانحراف معياري (0.64) وعلى الرغم من أن جميع المتغيرات ساهمت بإيجابية في هذا المبدأ إلا أن (58.5%) لا يتفقون حول الفقرة (27) والتي تنص على حث الطلاب وتوعيتهم بأهمية النظام المحاسبي المالي . و يدعم ذلك الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (02.50) وبانحراف معياري (0.68)، كما أن المتغير (23) جاءت محايدة بنسبة (68.10%) والتي تنص على تحسين الأعداد الأكاديمي لطلاب المحاسبة في الجامعات الجزائرية و يدعم ذلك الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (02.90) وبانحراف معياري (0.69)

3-2- اختبار الفروض:

الجدول رقم(05): نتائج اختبار الفرضيات

المتغير	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى دلالة
أهمية تطبيق نظام المحاسبي المالي	21.60	1.671	0.000
وسائل زيادة إمكانية الالتزام بتطبيق النظام المحاسبي المالي	25.65		0.000
معوقات تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الجزائرية	23.74		0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة لجميع المحاور (23.74،25.65،21.60) أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.671، مما يعني أن:

- لتطبيق النظام المحاسبي المالي أهمية في شركات المساهمة الجزائرية.
- وجود معوقات تحد من تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية
- توجد وسائل وطرق تؤدي إلى زيادة تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية.

الخلاصة :

نتائج الدراسة: من خلال ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- لتطبيق النظام المحاسبي المالي أهمية في شركات المساهمة الجزائرية تتمثل في:
 - إيصال المعلومات لمختلف الأطراف المهتمة بالمعلومات المالية
 - يسهل عملية مراقبة الحسابات التي تركز على مبادئ محددة بوضوح
 - الاستجابة لاحتياجات المستثمرين الحالية و المستقبلية
 - إنتاج معلومات محاسبية ذات جودة عالية
- 2- -توجد معوقات تحد من تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية تتمثل في:
 - عدم توفر المؤهلات العلمية الكافية للمحاسب الجزائري يعيق عملية تطبيق النظام المحاسبي المالي
 - عدم توفر الخبرة المهنية للمحاسبين يعيق عملية تطبيق النظام المحاسبي المالي
 - قلة لمحاسبين المهنيين المؤهلين
 - عدم تماشي القوانين الضريبية مع متطلبات النظام المحاسبي والمالي
- 3- -توجد وسائل وطرق تؤدي إلى زيادة تطبيق النظام المحاسبي المالي في شركات المساهمة الجزائرية من بينها

إصدار قوانين تلزم بتطبيق النظام المحاسبي المالي
عقد ورشات عمل والقيام بأبحاث علمية ومناقشات بخصوص النظام المحاسبي المالي

ضرورة إقامة المؤتمرات العلمية التي تهدف إلى زيادة الوعي بأهمية النظام المحاسبي المالي

توصيات الدراسة: من خلال نتائج الدراسة وقف الباحثان على بعض التوصيات نذكر منها ما يلي:

- خلق إطار مهني متطور لمهنة المحاسبة من خلال عقد الندوات والمؤتمرات المحاسبية لتعميق تطبيق النظام المحاسبي المالي، و كذا من أجل التعرف على أهم مشكلات تطبيقه.
- تنظيم دورات تدريبية للمحاسبين حتى يصبحوا قادرين على تطبيق النظام المحاسبي المالي.
- تفعيل دور مكاتب المحاسبة لتلتزم الشركات في الجزائر بتطبيق النظام المحاسبي المالي.
- ضرورة تضافر جميع الجهود سواء مكاتب المحاسبة و شركات لتذليل المشاكل التي تعيق تطبيق النظام المحاسبي المالي
- إصلاح النظام المصرفي قصد التمكن من التماشي مع متطلبات النظام المحاسبي المالي.

الهوامش والمراجع :

¹-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد رقم 74 القانون رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007.

²-القانون 07-11 الصادر بتاريخ 15 ذي القعدة 1428 الموافق لـ 25 نوفمبر 2007.

³-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد رقم 74 القانون رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007.

⁴-عباس مهدي الشيرازي، نظرية المحاسبة، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1990، ص. 178.

⁵-Projet de système comptable financière, ministère des finances, juillet 2006- document de travail p 6.

⁶-مداخلة وزير المالية كريم جودي أمام نواب مجلس الشعبي الوطني منقولاً عن جريدة الخبر الجزائرية الصادرة بـ 5 سبتمبر 2007

⁷-شنوف شعيب ، أهمية التوحيد المحاسبي العالمي بالنسبة للشركات الدولية ، مجلة جديد الاقتصاد ، العدد 00 ، مجلة تصدر عن الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين ، الجزائر ، 2006 ، ص 65

⁸-صالح بوعلام، أعمال الإصلاح المحاسبي في الجزائر وأفاق تبني وتطبيق النظام المحاسبي المالي ،مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر ، 2009/2010، ص 127.

⁹-نور الدين مزياني، النظام المحاسبي الجزائري الجديد ،بين الاستجابة لمتطلبات تطبيق معايير المحاسبة الدولية وتحديات البيئة الجزائرية، ص 23

¹⁰-شعيب شنوف ، محاسبة المؤسسة طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية IAS/IFRS ،الجزائر. 2008.

¹¹-منصوري عبدالله المعايير المحاسبية الدولية للبنوك وحدود الإفصاح ،موجودة على شبكة الانترنت:

www.etudiant.com/vb

¹²-مزياني نور الدين وفروم محمد الصالح، المعايير المحاسبية الدولية والبيئة الجزائرية، الملتقى الدولي حول النظام المحاسبي، جامعة الوادي، 17-17/01/2010، ص 10

دراسة علاقة السياسة الجبائية بالهيكل التمويلي للمؤسسة حالة مؤسسة سيجيكو "SJICO" بسكيكدة

Study of the relationship between fiscal policy and financial structure: the case of SIJICO

نظيرة قلادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر

ملكة زغيب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر
zeghib031299@yahoo.fr

ملخص : استحوذ الهيكل التمويلي للمؤسسة على اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة المالية، حيث وجدوا أن هناك عدة عوامل تؤثر في تشكيله، ومن بين هذه العوامل: السياسة الجبائية، فالامتيازات التي تمنحها السياسة الجبائية يترتب عنها وفورات ضريبية ناتجة عن الديون ووفورات ضريبية بديلة ناتجة عن مصادر أخرى غير الديون. فالهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة لابد أن يتكون من مصادر تمويل داخلية ومصادر تمويل خارجية، وذلك للاستفادة من المزايا الجبائية لكلا المصدرين. وهذا ما حاولنا اختباره في إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية "سيجيكو"، حيث وجدنا بأنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السياسة الجبائية والهيكل التمويلي للمؤسسة، وبالتالي فهذه المؤسسة لا تتخذ المتغير الجبائي كمعيار لاختيار مصادر تمويلها.

الكلمات المفتاحية : الهيكل التمويلي، ديون، أموال خاصة، السياسة الجبائية، الامتيازات الجبائية، وفورات ضريبية.

Abstract: The financial structure of the enterprise attracted the attention of many researchers in the field of financial management, where they found that there are several factors affecting its composition; among them: fiscal policy, Privileges granted by fiscal policy, tax implications and tax savings resulting from the debt and tax savings result from alternative sources other than debt. The optimal structure of the enterprise should consist of internal and external sources of funding and take advantage of tax benefits of both sources; this is what we have investigated in one of the industrial Algerian firms "Sijico". we have found that there was no correlation statistically Significant between fiscal policy and financial structure. Therefore, this company does not take this variable as a criterion for the selection of funding sources.

Key words: financial structure, debt, private funds, fiscal policy, tax privileges, tax savings.

مشكلة الدراسة:

تلعب السياسة الجبائية دورا هاما في تحقيق أهداف السياسة المالية باعتبارها إحدى أدواتها. وتعتبر الاقتطاعات الضريبية أحد العناصر المؤثرة في توجيه النشاط الاقتصادي، فجبائية المؤسسة تمثل أحد الموارد التمويلية لخزينة الدولة، وتساهم في نفس الوقت في تعظيم قيمة المؤسسة من خلال مساعدتها على تحقيق الاستقلالية المالية بالاعتماد على مورد التمويل الذاتي. كما أن الإجراءات الجبائية التي من شأنها التخفيض أو الإلغاء التام لأعباء الاقتراض تشجع هذا النوع من التمويل مقارنة مع التمويل برؤوس الأموال الخاصة. فالسياسة الجبائية تعدّ أحد المعايير المتحكمة في القرارات التمويلية للمؤسسة، والتسيير الجيد لها ومراجعتها على مستوى المؤسسة كفيل بتحقيق التحكم في جانب هام من التكاليف المالية. وقد تناولت العديد من نظريات الهيكل التمويلي، التأثير الجبائي على الهيكل التمويلي للمؤسسة. ومن أجل معرفة هذا التأثير على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الواقع، سنأخذ مؤسسة سيجيكو "SIJICO" نموذجا.

من خلال ما سبق فإن الإشكالية التي نسعى لمعالجتها من خلال هذه الدراسة، تتمثل في الإجابة على السؤال التالي:

- ما هي علاقة السياسة الجبائية باختيار مصادر التمويل بالمؤسسة الاقتصادية؟
- وفي ظل هذا التساؤل الرئيسي، يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هي النظريات التي تناولت تأثير الجبائية على الهيكل التمويلي للمؤسسة؟
- ما هي مصادر تمويل مؤسسة سيجيكو؟
- ما هي علاقة السياسة الجبائية باختيار مصادر التمويل في المؤسسة موضوع الدراسة؟

الفرضيات: ولإجابة على الأسئلة المطروحة ومعالجة الموضوع، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- تساهم التحفيزات الجبائية في تخفيف العبء الجبائي على المؤسسة الاقتصادية؛
- 2- يعدّ العامل الجبائي معيارا أساسيا في اختيار المزيح التمويلي الأمثل للمؤسسة؛
- 3- تعتمد مؤسسة سيجيكو على العامل الجبائي في اختيار مصادر تمويلها.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ إظهار كيفية الاستفادة من القوانين والتشريعات الجبائية بما يخدم مصلحة المؤسسة؛
- ✓ محاولة التعرف على المعاملة الجبائية لكل مصدر من مصادر التمويل بالمؤسسة؛
- ✓ محاولة إبراز التأثير الذي تحدثه السياسة الجبائية في تشكيل الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة؛
- ✓ محاولة التعرف ما إذا كانت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تستعين بالعامل الجبائي في اختيار مصادر تمويلها أم لا.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تساعد في التعرف على أهمية السياسة الجبائية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودورها في اختيار المصادر التمويلية الضرورية للنشاط بأقل التكاليف الممكنة. فالأداء الايجابي لأي مؤسسة يتوقف على قدرتها في تشكيل التوليفة المثلى للهيكل التمويلي، ومدى استخدام المصادر التمويلية المتاحة أمامها بوتيرة تكافئ دوران أصلها الاقتصادي بما يضمن تشكيل الثروة والرفع من معدل النمو، وبالتالي قيمة المؤسسة بشكل عام.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة والتي تعكس إشكالية الدراسة، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقا، فقد استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، متخذين المؤسسة الصناعية للعصير و المصبرات "SIJICO" برمضان جمال - سكيكة-نموذجا. هذا بالإضافة إلى استخدام أدوات إحصائية تطلبها الدراسة.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع تأثير السياسة الجبائية على الهيكل التمويلي، ومن أبرز هذه الدراسات التي تم الإطلاع عليها:

- دراسة مودجلياني و ميلر (Modgiliani & Miller, 1963)¹: من خلال هذه الدراسة توصل الباحثان إلى ما يلي:

- * الأخذ في الاعتبار الضريبة على أرباح الشركات يقود لتفضيل الاستدانة مقارنة بالأموال الخاصة؛
- * قيمة المؤسسة التي يتضمن هيكل تمويلها ديون تفوق قيمة مؤسسة مماثلة ولكن يتكون هيكل تمويلها من أموال خاصة فقط. غير أنهما يصران على أن الفرق بين المؤسستين لا ينبغي أن يزيد أو يقل على القيمة الحالية للوفورات الضريبية.

- دراسة جونسون و مكلينج (Jensen & Meckling, 1976)²: تمثلت نتائج بحثهما في أنه:

- * من مصلحة المؤسسة الاستدانة في حالة وجود ضرائب على أرباح الشركات، لكون المصاريف المالية لا تخضع للضريبة؛
- * من مصلحة المؤسسة الاستدانة إلى غاية النقطة التي تتساوى فيها الوفرات الضريبية مع تكاليف الإفلاس وتكاليف الوكالة.

- دراسة دو أنجلو و مازليس (De angelo & Masulis, 1980)³: توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- * تلعب التخفيضات المرتبطة بالاستثمارات والاهتلاكات دور "نواتج الإحلال" أمام الميزات الضريبية المرتبطة بالمدونية؛
- * هناك علاقة عكسية بين الوفرات الضريبية البديلة و نسبة الديون على اعتبار أن العلاقة طردية بين الديون و الوفرات الضريبية.

- دراسة دامون وسانبت (Dammon & Senbet, 1988)⁴: جاء الباحثان بنموذج يعتبر أن الاستثمار و الوفرات الضريبية البديلة المرتبطة به هي عبارة عن متغيرات داخلية، و حسب هذا النموذج فإنه لو كان أثر الدخل أكبر من أثر الإحلال فإن العلاقة بين الوفرات الضريبية البديلة و نسبة الديون علاقة موجبة و العكس صحيح.

1-الهيكل التمويلي للمؤسسة في ظل وجود الضرائب:

من بين النظريات التي تناولت تأثير الجبائية على الهيكل التمويلي للمؤسسة نجد: نظرية انعدام الهيكل التمويلي الأمثل ونظرية التوازن.

فالنظرية الأولى تقوم على ما يسمى بنظرية أرباح الاستغلال التي تولد عنها أعمال كل من "مودجلياني وميلر" Modigliani & Miller. ويشار إلى أنهما مؤسسَا الإدارة المالية بمفهومها الحديث. ولقد جاء بفكرة أساسية جوهرها أن قيمة المؤسسة تتمثل في قيمة استثمارها، وهذه الأخيرة تتوقف على العائد المتوقع من ورائها وأيضا على المخاطر

التي يتعرض لها هذا العائد. وهذا يعني أنه مهما كان الخليط التمويلي للمؤسسة، فالقيمة السوقية لها لا بد أن تتساوى مع القيمة السوقية لاستثماراتها مهما كانت طريقة التمويل.

ولقد قدم مودجلياني وميلر أطروحتهما من خلال نموذجين كما يلي:

- النموذج الأول سنة 1958⁵، وفي هذا النموذج اعتبرا عدم وجود أثر للضريبة على الهيكل التمويلي للمؤسسة؛
- النموذج الثاني سنة 1963⁶، وفيه تم إدخال العامل الجبائي كعنصر محدد للهيكل التمويلي للمؤسسة، وذلك للميزة الجبائية التي توفرها السياسة الجبائية، والمتمثلة في عدم إخضاع فوائد الديون للضريبة.
- ويقوم نموذج مودجلياني وميلر على عدة فروض من أهمها ما يلي:
- تستخدم المؤسسة نوعان من الأموال هما: حقوق الملكية والسندات الدائمة التي ليس لها تاريخ استحقاق؛
- ثبات حجم الأصول ومن تم فحجم الهيكل التمويلي للمؤسسة ثابت غير أنه يمكن تغيير تشكيلة الاقتراض في الهيكل التمويلي عن طريق سداد القروض مثلا أو إعادة شراء الأسهم؛
- توزيع الأرباح بالكامل دون احتجاز شيء منها؛
- المستثمرون لهم نفس التوقعات بشأن ربح العمليات الخاص بالمؤسسة؛
- عدم توقع نمو لربح العمليات في المؤسسة مستقبلا؛
- مخاطر الأعمال ثابتة ومستقلة عن هيكل التمويل والمخاطر المالية؛
- المعلومات عن المؤسسات العاملة في السوق متاحة ومجانية؛
- المستثمر يمكنه شراء ما يحتاجه من أوراق مالية مهما كانت الكمية صغيرة؛
- المستثمرون يتصرفون بالرشد؛
- إمكانية تصنيف المؤسسات إلى مجموعات على أساس درجة المخاطر التي ينطوي عليها النشاط، وبالتالي تشكل مجموعات متجانسة المخاطر.

1-1 نظرية انعدام الهيكل التمويلي الأمثل: ففي ظل غياب الضرائب لا يتفق (M & M) مع نتائج التحليل التقليدي، حيث أنه في ظل عالم لا يخضع فيه دخل المؤسسة للضريبة، ليس لقرار الاقتراض تأثير على القيمة السوقية للمؤسسة⁷، وهذا معناه أن قيمة المؤسسة مستقلة عن الهيكل التمويلي لها. وبالتالي فتكلفة الأموال ثابتة لكل المؤسسات المتماثلة المخاطر. فلو كانت هناك مؤسستان واحدة تعتمد في تمويلها كليا على مصادر التمويل الداخلي والمؤسسة الأخرى تعتمد على مصادر التمويل الداخلي إضافة إلى مصادر التمويل الخارجي، وكلا المؤسستان تنتميان لنفس فئة المخاطر، فالقيمة السوقية لكليهما متساوية، وإذا حدث وارتفعت القيمة السوقية لإحدهما فعملية الترويج كفيلا لإعادة التوازن بين المؤسستين.

ورغم عدم تأييد كلا من مودجلياني وميلر لفكرة تغيير متوسط تكلفة الأموال مع تغيير نسبة الاقتراض، إلا أنهما يعترفان بإمكانية اختلاف متوسط تكلفة الأموال بين مؤسستين مختلفتين، لكن لا تكون نسبة الاقتراض هي السبب، ويؤكدان على أن هذا الاختلاف في متوسط تكلفة الأموال يمكن تصحيحه بعملية المراجعة⁸، وذلك في سوق كاملة لرأس المال، وبالتالي فقد نفيا وجود هيكل تمويلي أمثل. وفكرة المراجعة تنطوي على افتراض أن المستثمر يستطيع أن يحول استثماراته من مؤسسة تعتمد على القروض عند تكوين هيكلها التمويلي إلى مؤسسة أخرى مشابهة ولكنها تعتمد في تمويلها كليا على الأموال الخاصة، وبالتالي يترتب على ذلك أن المستثمر يمكنه تحقيق العائد الذي كان يحققه من قبل دون زيادة المخاطر ولكن باستثمارات أقل. وبما أن هؤلاء المساهمين قادرين على تحقيق عائد دون مساعدة المؤسسة التي تعتمد كليا على الأموال الخاصة في تمويلها، فلا داعي لهذه المؤسسة من استعمال القروض من أجل الاستفادة من مزايا الرفع المالي.

ولقد وجهت لمدخل مودجلياني وميلر في ظل غياب الضرائب عدة انتقادات ومن بينها ما يلي⁹:

- الفرض القائل بأن المؤسسات والأفراد يمكنهم الاقتراض والإقراض بنفس معدل الفائدة، هو فرض بعيد عن الواقع، فنجد أن المؤسسة تتمتع بثقة أكبر من التي يتمتع بها الأفراد، فهي تملك حجم معين من الأصول الثابتة تكسبها هذه الثقة عند طلب قروض؛

- من الخطأ افتراض أن الرفع المالي الشخصي يحل بالكامل محل الرفع المالي للمؤسسات، فإذا أفلس إحدى المؤسسات المستخدمة للرفع المالي فإن الخسارة تقع على كل مستثمر بمقدار حصته. أما في حالة إفلاس أحد المستثمرين المستخدمين للرفع المالي الشخصي فنجد لا يخسر فقط حصته بل عليه بسداد القرض؛

- إن إدخال الضرائب على الدخل في الاعتبار سوف يغير نتائج هذا المدخل حيث أن الفوائد التي تدفعها المؤسسة على الاقتراض تعتبر من التكاليف التشغيلية الواجبة الخصم من الوعاء الضريبي لأرباح المؤسسة. وهذا معناه أن تكلفة الاقتراض بالنسبة للمؤسسة تكون أقل من معدل الفائدة المتعاقد عليه، فالفوائد تمنح المؤسسة ميزة جبائية تعود بإيرادات أكثر على الملاك والمقترضين.

أما في ظل خضوع دخل المؤسسة للضريبة تكون القيمة السوقية للمؤسسة التي تعتمد في تمويلها على مصادر التمويل الداخلي إلى جانب مصادر التمويل الخارجي أكبر من القيمة السوقية لمؤسسة مماثلة تعتمد على مصادر التمويل الداخلي فقط¹⁰. ففوائد القروض تعتبر من بين المصروفات التي لا تخضع للضريبة، وبالتالي تحقق للمؤسسة وفورات ضريبية. وقد بين (M & M) أنه في حالة وجود فرق بين القيمة السوقية للمؤستين، فإنه لا يجب أن يزيد أو ينقص عن القيمة الحالية للوفورات الضريبية المحققة¹¹. وفي حالة زيادة أو نقص هذا الفارق فعملية المراجعة كفيلة بإعادة التوازن بين قيمة المؤستين، بحيث أن الهيكل التمويلي الأمثل هو ذلك الهيكل الذي تكون فيه نسبة الاقتراض أكبر ما يمكن.

وبالتالي فمن خلال المقال التصحيحي سنة 1963، توصل مودجلياني وميلر إلى أن إمكانية خصم الفوائد للأغراض الضريبية، تمكن المؤسسة من تخفيض تكلفة أموالها كلما زادت درجة الرفع المالي. وبالتالي لكي تحقق المؤسسة هيكل تمويلي أمثل لا بد من استعمال القروض بنسبة كبيرة.

وفي دراسة لاحقة لـ مودجلياني وميلر سنة 1966، أجريت على 63 مؤسسة لإنتاج الكهرباء، كشفت عن علاقة طردية بين القيمة السوقية للمؤسسة وبين الوفورات الضريبية الناجمة عن الاقتراض، كما كشفت دراسات أخرى على أن الاقتراض يخلف آثارا إيجابية على القيمة السوقية للمؤسسة¹².

وفي سنة 1977¹³ أضاف ميلر "Miller" أن خاصية الوفورات الضريبية تتلاشى بسبب الضرائب على الأشخاص والتي يقوم المستثمرون بدفعها. فحسب تحليل ميلر، فالوفورات الضريبية تتمثل في القيمة (ر × ض) حيث:

ر: قيمة القرض؛

ض: معدل الضريبة على أرباح المؤسسة.

وذلك في حالة واحدة فقط، وهي عندما لا يخضع الدخل الشخصي من الأسهم للضريبة. ولكن في حالة خضوع المؤسسة للضريبة على الدخل ويخضع حملة الأسهم أيضا للضريبة الشخصية على دخولهم من تلك الأسهم، فالوفورات الضريبية عند وجودها تحسب من خلال المعادلة التالية¹⁴:

$$\text{الوفورات الضريبية} = [1 - (1 - \text{ض}) / (1 - \text{ض}^*)] \times \text{ر} \times \text{ض}^* \quad (01)$$

حيث تمثل:

ض: معدل الضريبة على أرباح المؤسسة؛

ض*: معدل الضريبة الشخصية على دخل حملة الأسهم؛

ض**: معدل الضريبة الشخصية على دخل حملة السندات.

ومن خلال المعادلة أعلاه خلص ميلر إلى عدّة استنتاجات تمثلت فيما يلي¹⁵:

- في حالة وجود المؤسسة في عالم بدون ضرائب فإن كل من: ض، ض*، ض** تكون مساوية للصفر، وبالتالي الوفورات الضريبية تصبح معدومة. وهذا يوضح أن الرفع المالي لا يؤثر على القيمة السوقية للمؤسسة، وهذا ما يتفق مع وجهة نظر مودجلياني وميلر (1958)؛
- في حالة (ض = ض* = ض**)، فالوفورات الناتجة عن عملية الاقتراض تتمثل في "ر×ض"، و نجد نفس النتيجة في حالة إغفال الضريبة الشخصية على الدخل؛
- في حالة كون (ض < ض* < ض**)، فنجد أن الوفورات الضريبية الناجمة عن الاقتراض تكون أقل من "ر×ض"، وبزيادة الفرق بين معدل الضريبة على دخل الأسهم ومعدل الضريبة على دخل السندات، فالقيمة الحالية للوفورات الضريبية تكون مساوية للصفر وقد تتحول إلى قيمة سالبة؛
- في حالة تساوي القيمة (1-ض*) مع القيمة (1-ض)، فنجد الوفورات الضريبية تكون مساوية للصفر، وبالتالي فالقيمة السوقية للمؤسسة لن تتأثر بزيادة نسبة الاقتراض، وهذه الحالة هي حالة التوازن التي تسعى إليها كل المؤسسات، وفي ظلها يتحقق أكبر قدر من الوفورات الضريبية وأعلى مستوى للقيمة السوقية.
- و يعترف ميلر أنه وفقا للمعادلة السابقة فالمؤسسة تستطيع تحقيق وفورات ضريبية عندما تكون (1-ض) < (1-ض*) أكبر من القيمة (1-ض*)، ولكن هذه الحالة مؤقتة فهي لا تمثل حالة التوازن، فالهيكل التمويلي المستهدف لأي مؤسسة ينبغي أن يحقق أقصى وفورات ضريبية ممكنة، ويتحقق هذا عندما تصل القروض لمستوى تحقق فيه المساواة بين القيمة (1-ض) و القيمة (1-ض*)، فعند هذه المساواة تكون المؤسسة قد حققت أقصى وفورات ضريبية وأقصى قيمة سوقية، وأي زيادة للقروض فيما بعد لن تؤدي لزيادة القيمة السوقية للمؤسسة وقد يؤثر عليها عكسيا.

وقد أكدت دراسة "بويس و كلوثاي" سنة 1979 ما توصل إليه ميلر¹⁶. كما قد قدم "دو أنجلو و مازليس" نموذجا تجاهل التخفيض المباشر للضرائب المرتبطة بالقروض، وبرهنا أنه تبعا للظروف يمكن للتخفيضات المرتبطة بالاستثمارات والاهتلاكات أن تلعب دورا "نواتج الإحلال" أمام الميزات الجبائية المرتبطة بالقروض. حسب هذا النموذج فالعلاقة بين الوفورات الضريبية الأخرى والديون لا تتوقف فقط على أثر الإحلال¹⁷ بل وأيضا على أثر الدخل¹⁸. فإذا كان تأثير الدخل يفوق تأثير الإحلال، فالعلاقة بين الوفورات الضريبية الأخرى ونسبة الديون علاقة موجبة والعكس صحيح¹⁹. وهذا النموذج كان مؤيد لنموذج "ميلر"، وأوضح أن نسبة الاقتراض تتحدد بنقطة التوازن بين الوفورات الضريبية المتولدة عن فوائد القروض وبين الضريبة الشخصية على العائد الذي يحصل عليه حملة الأسهم.

في حين انتقد "غوردن و مالكييل" (1981 Gordon & Malkei) تحليل ميلر لكونه قائم على افتراض²⁰ أن حملة الأسهم لن يخضعوا للضريبة لكونهم لن يحصلوا على توزيعات ولا على أرباح رأسمالية²¹، وبيننا أنه في الواقع العملي تقوم المؤسسات بتوزيعات على المساهمين، وهناك من المستثمرين من لا يحتفظ بالأسهم إلى الأبد، ومن تم فإنهم يدفعون ضرائب على الأرباح الرأسمالية. وأكدت مصلحة الضرائب الأمريكية أنه هناك ضرائب تقتطع من حملة الأسهم سواء كانت هذه الضرائب على التوزيعات أو على أرباح رأسمالية. وفي ظل التعديل الضريبي الذي أجري في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1986، أصبح معدل الضريبة على التوزيعات وعلى فوائد القروض مساويا للضريبة على الأرباح الرأسمالية، وبالتالي فقد أدى هذا التعديل إلى سقوط فرض من فروض "ميلر" والذي يقوم على أساس أن معدل الضريبة على الأرباح الرأسمالية يقل عن معدل الضريبة على التوزيعات²².

وقد كشفت دراسة "ليف و سارنات" سنة 1986، أن افتراض "ميلر" لعدم وجود ضريبة على دخل المستثمرين افتراض غير واقعي، ففي ظل هذا الافتراض تكون النتائج المتوصل إليها غير مقبولة.

ورفض "فريهان"²³، وجهة نظر "ميلر"، لسببين إلى جانب أن الوفورات الضريبية تجعل للرفع المالي تأثير إيجابي على القيمة السوقية للمؤسسة وهما:

- يعتبر الاقتراض وما يصاحبه من مخاطر، دافعا لتوخي الكفاءة في إدارة النشاط؛
- ارتفاع نسبة القروض، يجعل للملاك المديرين إمكانية في تحقيق سيطرة أكبر وذلك بزيادة طفيفة في نسبة أسهمهم. فهذا الإجراء يزيد العلاقة الطردية بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الإدارة، وبالتالي ينعكس أثره على القيمة السوقية للمؤسسة.

واستنادا لتحليل (M&M)، أوضح "بريلي وميرز" أن زيادة نسبة الاقتراض في الهيكل التمويلي للمؤسسة يكون مرغوبا من طرف المؤسسة التي تسعى لتعظيم قيمتها السوقية، وذلك عندما يكون العائد الصافي للدائنين بعد الضريبة يفوق العائد الصافي للمساهمين، بسبب اختلاف معدلات الضريبة التي يخضع لها كل منهما²⁴. أما في الحالة المعاكسة، فمن الأفضل للمؤسسة التخفيض من نسبة الاقتراض داخل هيكلها التمويلي.

من وجهة نظر "بانداي" نجد أن الضريبة على دخل المؤسسة من شأنها التأثير على سلامة التحليل الذي توصل إليه كل من "مودجلياني وميلر"، فبما أن للقروض ميزة جبائية والمتمثلة في الوفورات الضريبية، فهذا يعني أن تكلفة الأموال المقترضة تكون أقل من تكلفة الاقتراض الاسمية، وبالتالي يصبح الاقتراض القائم على أن معدل الفائدة على القروض هو نفسه للمؤسسة والأفراد غير مقبول، لكون أن المستثمر لا يحقق وفورات ضريبية عند خضوع دخله للضريبة²⁵.

مما سبق نخلص إلى أن اعتماد المؤسسة على القروض كمصدر تمويلي من شأنه أن يحقق وفورات ضريبية تترك أثرا إيجابيا على القيمة السوقية للمؤسسة، وبالتالي نلمس مدى أهمية السياسة الجبائية في الهيكل التمويلي للمؤسسة من خلال ما توفره من مزايا جبائية، والمتمثلة أساسا في الوفورات الضريبية الناتجة عن القروض والوفورات الضريبية البديلة الناتجة عن مصادر أخرى غير القروض. فحجم الوفورات الضريبية يعدّ من محددات نسبة الاقتراض، ولكن الاقتراض المرتفع للمؤسسة سيؤدي إلى ظهور تكاليف مختلفة. فالأثر الإيجابي للوفورات الضريبية يقابله أثر سلبي لتكلفة الإفلاس وتكلفة الوكالة التي تصاحب الاقتراض كما جاء في نظرية التوازن.

1-2-نظرية التوازن: لقد جاءت هذه النظرية بفكرة أن الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة يتحقق بالتوازن بين الميزة الجبائية للقروض وتكلفة الإفلاس وتكلفة الوكالة²⁶. وقد عرفت هذه النظرية في إعدادها مرحلتين كما يلي²⁷:

المرحلة الأولى: ففي هذه المرحلة تم إدخال أثر تكلفة الإفلاس على نموذج "مودجلياني وميلر"، وبينت أن الاستدانة تؤدي إلى ارتفاع أثر الرافعة وأيضا تظهر تكلفة الإفلاس؛

المرحلة الثانية: جاءت هذه المرحلة كتعديل للمرحلة السابقة، حيث أخذت تكلفة الوكالة بعين الاعتبار.

لقد استبعد كل من مودجلياني وميلر في تحليلهما مخاطر الإفلاس الناتجة عن الاقتراض، فالمؤسسة التي بتكون هيكل تمويلها من أموال خاصة وديون تكون معرضة لخطر الإفلاس، بينما مؤسسة مماثلة ولا تعتمد في تمويلها على القروض لا تتعرض لهذه المخاطر. وتنتج مخاطر الإفلاس هذه عندما لا تستطيع المؤسسة تسديد قيمة القروض في تاريخ استحقاقها، ففي هذه الحالة يحق للمقرضين اتخاذ إجراءات قانونية لاسترجاع أموالهم قد تؤدي إلى إعلان إفلاس المؤسسة.

فحسب "مالكو" (Malécot, 1984) لا يمكن تجاهل تكاليف الإفلاس لكونها تشمل مجموعتين من التكاليف: تكاليف مباشرة²⁸، و تكاليف غير مباشرة²⁹. كما نجد أن "هاريس و رافيف" (Harris & Raviv, 1991)، أوضحا أهمية هذه التكاليف، مثلما أشار "باكستر" (Baxter, 1967) أن عملية تحديد الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة يكون متوقف على الموازنة بين الميزات الجبائية للمديونية و تكاليف الإفلاس³⁰.

إن زيادة نسبة الاقتراض عن الأموال الخاصة تترك أثرين متضادين على تكلفة الأموال³¹. فمن جهة نجد احتواء الهيكل التمويلي للمؤسسة على القروض يساهم في تخفيض تكلفة الأموال بسبب الوفورات الضريبية. ومن جهة ثانية يترتب عن زيادة القروض في الهيكل التمويلي للمؤسسة عن حد معين، ظهور تكلفة الإفلاس وهذا يؤدي إلى زيادة تكلفة الأموال. وبالتالي تتوقف تكلفة الأموال في النهاية على حجم كل من الوفورات الضريبية وتكلفة الإفلاس. فهذه الأخيرة تؤدي لإلغاء الميزة الجبائية للديون³².

في عام 1976 أدخل "جونسن و مكليغ"³³ عامل تعدد الأهداف لشركاء المؤسسة، حيث أثبتنا أنه هناك تكلفة وكالة للديون تلعب دورا هاما في قرار التمويل. ويظهر تكلفة الوكالة أصبح الهيكل التمويلي الأمثل يتحدد بتوازن الوفر الضريبي للفوائد مع كل من تكلفة الوكالة وتكلفة الإفلاس معا. وعلاقة الوكالة ينجم عنها نوعان من تضارب المصالح، فهي تؤدي لبروز تناقض في المصالح بين المسير والمساهمين من ناحية، وبين المساهمين والمقرضين من ناحية أخرى. فإذا كان المسير لا يملك شخصا كامل حقوق الملكية في المؤسسة، فوكالة التسيير الناجمة عن هذه الوضعية عادة ما تكون مصدر لتكاليف الوكالة. ونجد أيضا أن العلاقة التي تنشأ بين المقرض والمؤسسة تخضع لمبدأ عدم التناظر في المعلومة³⁴.

وسواء تمثلت تكلفة الوكالة في خسائر نتجت عن انفصال الإدارة عن الملكية، أو في القيود المفروضة من طرف الدائنين والتي تسفر عن انخفاض كفاءة التشغيل أو تمثلت في ارتفاع تكلفة الاقتراض، فنجد العديد من الدراسات بينت أن تكلفة الوكالة تزداد بزيادة نسبة الاقتراض ويزداد معها التأثير السلبي على القيمة السوقية للمؤسسة، فهذه الأخيرة تنخفض بمقدار القيمة الحالية لتكلفة الوكالة. إن ظهور تكلفة الوكالة إلى جانب تكلفة الإفلاس يؤثر على الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة، لكون هذين التكاليفتين تؤديان إلى تخفيض نسبة القروض داخل الهيكل التمويلي.

من خلال ما سبق نستخلص أن للسياسة الجبائية دورا فعالا في تشكيل الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة، وذلك عن طريق اختيار المؤسسة لمصدر التمويل الأقل تكلفة جبائية.

2-التأثير الجبائي في اختيار مصادر التمويل بمؤسسة سيجيكو:

سنحاول من خلال هذا العنصر دراسة التأثير الذي تحدثه الضرائب على مختلف مصادر التمويل، وبالتالي معرفة العلاقة بين السياسة الجبائية والهيكل التمويلي لمؤسسة سيجيكو، بهدف اختيار المصدر التمويلي المناسب بأقل تكلفة وأكبر امتياز ضريبي.

2-1-دراسة الهيكل التمويلي لمؤسسة سيجيكو: يوضح الجدول رقم (01) الهيكل التمويلي لمؤسسة سيجيكو خلال الفترة (2006 – 2009). ويتضح لنا من خلاله بأن الهيكل التمويلي لمؤسسة سيجيكو يتكون من أموال خاصة إضافة إلى الديون. ولكن خلال كل سنوات الدراسة كانت نسبة الديون تفوق بكثير نسبة الأموال الخاصة، فمؤسسة سيجيكو تركز في تمويلها أساسا على الديون، ولكون فوائد الديون لا تخضع للضريبة، ينتج عنها وفر ضريبي. وبغرض معرفة إذا كانت مؤسسة سيجيكو تتخذ العامل الجبائي في اختيار مصادر تمويلها أم لا، سنقوم باختبار العلاقة الإحصائية بين الهيكل التمويلي والسياسة الجبائية.

ولغرض معرفة طبيعة العلاقة بين السياسة الجبائية والهيكل التمويلي لمؤسسة سيجيكو، سنستخدم الطريقة الإحصائية، حيث أن المتغير التابع هو الهيكل التمويلي، في حين أن السياسة الجبائية هي المتغير المستقل. ولكون السياسة الجبائية تؤثر على الهيكل التمويلي للمؤسسة من خلال الضرائب التي تفرضها عليها، والتي تخلف وفورات ضريبية للقروض و وفورات ضريبية بديلة لمصادر أخرى غير القروض، سنختبر العلاقة الإحصائية بين الهيكل التمويلي كمتغير تابع و الوفر الضريبي و الوفورات الضريبية البديلة كمتغيرين مستقلين.

2-1-1- قياس متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير التابع: يمثل الهيكل التمويلي المتغير التابع لدراستنا، ولقد حددت العديد من الدراسات مؤشرات لقياسه، وسنعمد على المقياس الذي اعتمدته دراسة "Najet" باعتباره الأنسب لأهداف دراستنا، ويتمثل هذا المقياس في ثلاثة مؤشرات كما يلي³⁵:

- المؤشر الأول "معدل القروض الإجمالية": ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$TDT = DT/AT \dots\dots\dots (02)$$

حيث تمثل:

TDT: معدل القروض الإجمالية؛

DT: إجمالي القروض؛

AT: إجمالي الأصول.

- المؤشر الثاني "معدل القروض الطويلة والمتوسطة الأجل": ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$TDLMT = DLMT/AT \dots\dots\dots (03)$$

حيث تمثل:

TDLMT: معدل القروض الطويلة و المتوسطة الأجل؛

DLMT: القروض الطويلة و المتوسطة الأجل؛

AT: إجمالي الأصول.

- المؤشر الثالث "معدل القروض القصيرة الأجل": ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$TDCT = DCT/AT \dots\dots\dots (04)$$

حيث:

TDCT: معدل القروض القصيرة الأجل؛

DCT: القروض القصيرة الأجل؛

AT: إجمالي الأصول.

ثانياً: المتغيرين المستقلين:

- **الوفر الضريبي:** نتيجة سياسة التحفيز التي تنتهجها السياسة الجبائية، نجد الوفر الضريبي الناتج عن القروض، وهذا ما يؤدي بالمؤسسات إلى زيادة نسبة القروض داخل هيكلها التمويلي من أجل الاستفادة من هذه الامتيازات الجبائية. ويمكننا حساب الوفر الضريبي من خلال العلاقة التالية:

الوفر الضريبي (X1) = الفائدة على القروض × معدل الضريبة..... (05)

- **الوفورات الضريبية البديلة:** سنقوم بحساب الوفورات الضريبية البديلة لمؤسسة سيجيكو خلال الفترة المدروسة من خلال العلاقة التالية³⁶:

الوفورات الضريبية البديلة (X2) =
$$\frac{\text{أقساط الإهلاك}}{\text{مجموع الأصول}} \dots\dots\dots (06)$$

وسنقوم بتلخيص قيم متغيرات الدراسة لمؤسسة سيجيكو خلال الفترة (2006-2009) في الجدول رقم (02).

2-1-2- عرض مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات:

من أجل دراسة طبيعة العلاقة بين الهيكل التمويلي لمؤسسة سيجيكو كمتغير تابع و الوفرة الضريبي و الوفورات الضريبية البديلة كمتغيرين مستقلين، نقوم بحساب معامل الارتباط حسب صيغة بيرسون، مع العلم أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (-1) و (1)، و كلما اقتربت من الصفر فهذا يدل على ضعف العلاقة بين المتغيرين، و نستدل على طبيعة العلاقة بين المتغيرين إذا كانت طردية أو عكسية عن طريق إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت إشارته موجبة فهذا دليل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، و إذا كانت إشارته سالبة فهذا دليل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين.

ومن أجل حساب معامل الارتباط استعنا بالبرنامج الإحصائي SPSS، و الذي من خلاله نستطيع معرفة معنوية أو عدم معنوية العلاقة بين المتغيرين دون اللجوء لاختبارات أخرى.³⁷ (أنظر الجداول رقم: 3، 4، 5). وفيما يلي سنتطرق للنتائج المتوصل إليها.

أولاً: معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع (Y1): من خلال الجدول رقم (03) نستخلص النتائج التالية:

- بين معامل بيرسون للارتباط الخطي أن معامل الارتباط بين الهيكل التمويلي (Y1) و الوفرة الضريبي يساوي (-0.534) و هي علاقة سالبة، و مستوى الدلالة يساوي (sig. = 0.446) و هو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التمويلي و الوفرة الضريبي. ومنه ففي هذه الحالة العلاقة بين الهيكل التمويلي والوفرة الضريبي علاقة عكسية غير معنوية.
- وجدنا أيضاً أن معامل الارتباط بين الهيكل التمويلي (Y1) و الوفورات الضريبية البديلة يساوي (0.119)، و هي علاقة موجبة و ضعيفة، و مستوى الدلالة يساوي (0.881) و هو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التمويلي و الوفورات الضريبية البديلة. ومنه ففي هذه الحالة العلاقة بين الهيكل التمويلي و الوفورات الضريبية البديلة علاقة طردية غير معنوية.

ثانياً: معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع (Y2):

من خلال الجدول رقم (04) نجد:

- بين معامل بيرسون للارتباط الخطي أن معامل الارتباط بين الهيكل التمويلي (Y2) والوفرة الضريبي يساوي (0.333) و هي علاقة موجبة و ضعيفة، و مستوى الدلالة يساوي (sig. = 0.664) و هو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التمويلي والوفرة الضريبي. ومنه ففي هذه الحالة العلاقة بين الهيكل التمويلي والوفرة الضريبي علاقة طردية غير معنوية.
- وجدنا أيضاً أن معامل الارتباط بين الهيكل التمويلي و الوفورات الضريبية البديلة يساوي (0.103) و هي علاقة موجبة و ضعيفة، و مستوى الدلالة يساوي (sig. = 0.897) و هو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التمويلي و الوفورات الضريبية البديلة. ومنه ففي هذه الحالة العلاقة بين الهيكل التمويلي و الوفورات الضريبية البديلة علاقة طردية غير معنوية.

ثالثاً: معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع (Y3): من الجدول رقم (05) نجد:

- بين معامل بيرسون للارتباط الخطي أن معامل الارتباط بين الهيكل التمويلي (Y3) والوفرة الضريبي يساوي (-0.544) و هي علاقة سالبة، و مستوى الدلالة (sig. = 0.456) و هو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التمويلي (Y3) و الوفرة الضريبي. ومنه ففي هذه الحالة العلاقة بين الهيكل التمويلي والوفرة الضريبي علاقة عكسية غير معنوية.

-بين معامل بيرسون للارتباط الخطي أن معامل الارتباط بين الهيكل التمويلي (Y3) و الوفورات الضريبية البديلة يساوي (0.095) وهي علاقة موجبة و ضعيفة، و مستوى الدلالة (sig. = 0.905)، و هو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التمويلي (Y3) و الوفورات الضريبية البديلة. ومنه ففي هذه الحالة العلاقة بين الهيكل التمويلي و الوفورات الضريبية البديلة علاقة طردية غير معنوية.

مما سبق يتضح لنا بأنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التمويلي (بصيغته الثلاث) كمتغير تابع و الوفر الضريبي و الوفورات الضريبية البديلة كمتغيرين مستقلين. وهذا معناه أن الوفر الضريبي و الوفورات الضريبية البديلة لا يؤثران على الهيكل التمويلي لمؤسسة سيجيكو خلال الفترة المدروسة. وبالتالي فلا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السياسة الجبائية و الهيكل التمويلي لمؤسسة سيجيكو، ومنه فالسياسة الجبائية ليست لها علاقة باختيار مصادر تمويل مؤسسة سيجيكو.

النتائج و التوصيات:

من خلال التحليل السابق تبين لنا الأهمية الكبيرة التي تتميز بها السياسة الجبائية من خلال تأثيرها على الهيكل التمويلي للمؤسسة، فاتخاذ المؤسسة للعامل الجبائي في اختيارها لمصادر تمويلها يشكل لها الهيكل التمويلي الأمثل. وقد تعرضت العديد من نظريات الهيكل التمويلي للتأثير الجبائي على الهيكل التمويلي للمؤسسة. وبعد دراستنا للتأثير الجبائي في اختيار مصادر تمويل مؤسسة سيجيكو وجدنا أن اعتماد المؤسسة على نسبة عالية من الديون ضمن هيكلها التمويلي لا يرجع لرغبة المؤسسة في الحصول على وفورات ضريبية. فعند اختبار العلاقة الإحصائية بين السياسة الجبائية و الهيكل التمويلي لمؤسسة سيجيكو وجدنا أنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التمويلي كمتغير تابع و الوفر الضريبي و الوفورات الضريبية البديلة كمتغيرين مستقلين، و بالتالي لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السياسة الجبائية و الهيكل التمويلي لمؤسسة سيجيكو، هذا يدل على أن السياسة الجبائية لا تؤثر في السلوك التمويلي لمؤسسة سيجيكو، و بالتالي فهذه الأخيرة لا تتخذ العامل الجبائي كمعيار لاختيار مصادر تمويلها. ومما سبق يمكننا إبداء الاقتراحات التالية:

- ✓ يجب على المؤسسة أن تتابع باستمرار كل التشريعات الجبائية وتحليلها من أجل الاستفادة قدر المستطاع من المزايا الجبائية الممنوحة؛
- ✓ يجب أن تقوم المؤسسة بتكوين أو توظيف مختصين في المجال الجبائي لكي يقدموا مختلف الاستشارات الجبائية للمؤسسة من خلال قيامهم بمهمة التسيير الجبائي للتقليل من الأخطار الجبائية؛
- ✓ لابد من إسناد مهمة التسيير الجبائي لمختص جبائي حتى تتمكن المؤسسة من تعظيم المكاسب المحققة من الامتيازات الجبائية؛
- ✓ يجب على مؤسسة سيجيكو ألا تفرط في استخدام الديون ضمن هيكلها التمويلي، لكون المديونية المرتفعة تؤثر على مردودية المؤسسة، وبالتالي فعليها تنويع مصادر تمويلها؛
- ✓ على مؤسسة سيجيكو أن تستغل الامتيازات الجبائية، والمتمثلة في الوفر الضريبي الناجم عن القروض والوفورات الضريبية البديلة الناجمة عن مصادر أخرى غير القروض.

ملحق الجداول : جدول رقم (01): الهيكل التمويلي لمؤسسة سيجيكو خلال الفترة (2006-2009) الوحدة : د.ج

البيان	السنوات	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
الأموال الخاصة		130900233.29	12.66	(104655495.75)	(13.89)	131570055.95	13.79	111483424.39	11.26
الديون		902847960.25	87.34	857875749.71	113.89	822200947.41	86.21	878864447.61	88.74
مجموع الموارد التمويلية		1033748193.54	100	753220253.96	100	953771003.00	100	990347872.00	100
نسبة النمو		1		(%27.14)		%26.63		%3.83	

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على الوثائق المحاسبية

جدول رقم (02): قيم متغيرات الدراسة لمؤسسة سيجيكو للفترة (2006-2009)

السنوات	Y1	Y2	Y3	X1	X2
2006	0.87	0.17	0.70	215492.94	0.02
2007	1.14	0.15	0.99	230894.97	0.04
2008	0.86	0.18	0.68	2901137.18	0.05
2009	0.89	0.16	0.72	3631634.73	0.04
الوسط الحسابي	0.94	0.1650	0.7725	1744789.95	0.0375

المصدر: : تم إعداد الجدول اعتمادا على الوثائق المحاسبية.

جدول رقم (03): معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين و المتغير التابع (Y1)

	Y1	économies d' impôts	économies d' impôts alternative
Y1 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N			
Corrélation de Pearson économie d'impôt Sig. (bilatérale) N	-,534 ,466 4		
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,119 ,881 4	,627 ,373 4	

جدول رقم (04): معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين و المتغير التابع (Y2)

	Y2	économies d'impôt	économies d'impôt alternative
Y2 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N			
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,333 ,667 4		
Corrélation de Pearson économies d'impôt alternative Sig. (bilatérale) ⁴ N	,103 ,897 4	,627 ,373 4	

جدول رقم (05): معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين و المتغير التابع (Y3)

	Y3	économies d'impôts	économies d'impôts alternative
Y3 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N			
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,544 ,456 4		
Corrélation de Pearson économies d'impôt alternative Sig. (bilatérale) N	,095 ,905 4	,627 ,373 4	

الهوامش والمراجع :

- ¹ - F. MODIGLIANI & M. MILLER, 1963 , « Corporate income taxes and the cost of capital: a correction », The American Economic Review, Vol. 53, N° 3, June, PP. 433-443.
- ² - M. JENSEN & W. MECKLING, 1976, «Theory of the Firm: Managerial behavior, Agency costs and Ownership structure », Journal of Financial Economics, Vol. 3, N° 4, October, PP. 305-360.
- ³ - H. DE ANGELO & R. MASULIS, 1980, « Optimal capital structure under corporate and personal Taxation », Journal of Finance Economics, Vol. 8, March, PP. 3-29.
- ⁴ - R. DAMMON & L. SENBET, 1988, «The effect of taxes and depreciation on corporate investment and financial leverage », The Journal of Finance, Vol. 43, N° 2, PP. 357-373.
- ⁵ - F. Modigliani & M. Miller, 1958 « the cost of capital :corporation finance and theory of investment », the American Economic Review, 48, N° 3, Juin, pp. 261-297.
- ⁶ - F. Modigliani & M. Miller, 1963, « corporate income taxes and the cost of capital: a correction », the American Economic Review, op cit.

⁷ - منير إبراهيم صالح هندي، 1990، "تأثير الوفورات الضريبية، تكلفة الإفلاس، و تكلفة الوكالة على نسبة الاقتراض و على القيمة السوقية للمنشأة (نموذج مقترح)", المجلة العلمية، العدد الأول، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة قطر، ص. 10.

⁸ - لتوضيح عملية المراجعة، راجع في ذلك المثال الموجود في المرجع التالي:

ملكية زغيب، "إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة محددات الهيكل المالي لمجمع جبيلي 2006"، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، ص. 113 - 115.

⁹ - سمير محمد عبد العزيز، 1997، "التمويل و إصلاح خلل الهياكل المالية"، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، ص. 240 - 241.

¹⁰ - عبد الغني دادن، 2008، " قرار التمويل تحت تأثير الضرائب و تأثير تكلفة التمويل"، مجلة الباحث، عدد (06)، جامعة ورقلة، ص. 17.

¹¹ - القيمة الحالية للوفورات الضريبية = تكلفة الاقتراض × القيمة السوقية للقرض × معدل الضريبة على دخل المؤسسة/ تكلفة الاقتراض.

¹² - منير إبراهيم صالح هندي، "تأثير الوفورات الضريبية، تكلفة الإفلاس، و تكلفة الوكالة على نسبة الاقتراض و على القيمة السوقية للمنشأة (نموذج مقترح)", مرجع سابق، ص. 11.

¹³ - M. Miller, «Debt and Taxes »1977, Journal of Finance, 32, May, PP. 261-275.

¹⁴ - منير إبراهيم هندي، "الإدارة المالية - مدخل تحليلي معاصر -"، مرجع سابق، ص. 660.

¹⁵ - منير إبراهيم صالح هندي، "تأثير الوفورات الضريبية، تكلفة الإفلاس، و تكلفة الوكالة على نسبة الاقتراض و على القيمة السوقية للمنشأة (نموذج مقترح)"، مرجع سابق، ص ص. 13- 14.

¹⁶ - Imen Mejri, « Les déterminants de la maturité de la dette des entreprises Françaises », consulté le: 13/04/2010, Disponible sur :<http://www.iae.univ-poitiers.fr/affi2006/coms/047.pdf>

¹⁷ - الوفورات الضريبية و الوفر الضريبي للفوائد بدائل تامة.

¹⁸ - هناك ارتباط بين الاستثمار و بين زيادة الوفورات الضريبية و بين زيادة الدخل.

¹⁹ - عبد الغني دادن، " قرار التمويل تحت تأثير الضرائب و تأثير تكلفة التمويل "، مرجع سابق، ص. 17.

²⁰ - هذا الاقتراض حاول "ميلر" تدعيمه فيما بعد "Miller & Sholes" سنة 1978، عن طريق ما يسمى بالحيل الضريبية لكن هذه الأخيرة لم تلقى قبولا من طرف "Gordon & Malkeil".

²¹ - منير إبراهيم صالح هندي، "تأثير الوفورات الضريبية، تكلفة الإفلاس، و تكلفة الوكالة على نسبة الاقتراض و على القيمة السوقية للمنشأة (نموذج مقترح)"، مرجع سابق، ص. 15.

²² - المرجع السابق، ص ص. 15-16.

²³ - منير إبراهيم صالح هندي، "تأثير الوفورات الضريبية، تكلفة الإفلاس، و تكلفة الوكالة على نسبة الاقتراض و على القيمة السوقية للمنشأة (نموذج مقترح)"، مرجع سابق، ص. 16.

²⁴ - سعيد عبد العزيز، "دراسات جدوى المشروعات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. 194.

²⁵ - مليكة زغيب، مرجع سابق، ص. 118.

²⁶ - Salma Maftah & Barry Roliver, « capital structure choice: the influence of confidence in France », consulté le: 13/04/2010, Disponible sur: <http://affi2007.u-bordeaux4.fr/Actes/37.pdf>

²⁷ - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، 2006، "التسيير المالي-الإدارة المالية-دروس و تطبيقات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، ص. 375.

²⁸ - التكاليف المباشرة تتمثل في: المصروفات الإدارية و القانونية للتسوية القضائية، أو تلك الخسائر الناجمة عن بيع الأصول بأقل من قيمتها الدفترية.

²⁹ - التكاليف غير المباشرة تتمثل في: تكاليف الصورة أي المصدقية المالية و التجارية، و تكاليف ضياع الفرصة.

³⁰ - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص. 376.

³¹ - منير إبراهيم هندي، " الإدارة المالية - مدخل تحليلي معاصر -"، مرجع سابق، ص. 650.

³² - Samira Rafiki & Abdessadeq Sadaq, , 2001, « la structure financière de la ferme a-t-elle une influence sur sa valeur? problèmes Economique », Revue du financier, n°= 2728, de 19 sept. , 2001, Paris, PP. 26-27.

³³ - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص. 381.

³⁴ - هذا المبدأ يتمثل في اعتبار وجود اختلاف في المعلومة من حيث المستوى و النوعية بين الأعوان الاقتصاديين، و هذا طوال فترة علاقة القرض.

³⁵ - يوسف قريشي، 2005، "سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر-دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص ص. 213 - 241.

³⁶ - مليكة زغيب، مرجع سابق، ص. 192.

³⁷ - العلاقة المعنوية تعني أنه عند مستوى المعنوية 0.05 تكون درجة الثقة في هذه الحالة 95% بين المتغيرات.

أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية

The impact of the applying corporate governance rules on the performance of Islamic banks: An Empirical Study

عبد الحليم عمار غربي

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية
halimgherbi@yahoo.fr

شوقي عشور بورقية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية
chawki62000@yahoo.fr

ملخص : نسعى من خلال هذه الورقة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات حوكمة الشركات والأداء المالي للمصارف الإسلامية؛ حيث قمنا بقياس أثر متغيرات حوكمة الشركات في الأداء المالي من خلال دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية خلال الفترة 2005-2012.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية جداً بين متغيرات الحوكمة والأداء المالي للمصارف الإسلامية محل الدراسة؛ حيث إن هناك علاقة إيجابية بين العائد على الأصول وكل من تركيبة مجلس الإدارة وحجم مجلس الإدارة وعدد اللجان في المجلس، وكذلك عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية؛ حيث كلما ارتفع حجم المتغير؛ ارتفع العائد على الأصول، بينما يتضح أن هناك علاقة سلبية بين العائد على الأصول ومتغير تركيز الملكية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الأداء المالي، المصارف الإسلامية، العائد على الأصول، مجلس الإدارة، هيئة الرقابة الشرعية، تركيز الملكية.

Abstract: Through this paper we seek to determine the relationship between the variables of corporate governance and financial performance of Islamic banks, where we measure the impact of corporate governance variables on financial performance through an empirical study on a sample of Islamic banks during the period 2005-2012.

The study found that there is a very strong relationship between the variables of governance and financial performance of Islamic banks, where there is a positive relationship between return on assets and the composition of the Board of Directors, the size of the Board of Directors, the number of committees in the Council, as well as the number of members of the Sharia Supervisory Board, while it is clear that there is a negative relationship between return on assets and owner concentration variable.

Keywords: Corporate Governance, Financial Performance, Islamic Banks, Return on Assets, Board of Directors, Sharia Supervisory, Owner Concentration.

تمهيد:

لقد وضعت الأحداث التي مرّ بها الاقتصاد العالمي مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام مجتمع الأعمال والمؤسسات المالية الدولية، فمنذ سنة 1997 تاريخ حدوث الأزمة المالية الآسيوية، مروراً بفضيحة شركة "إنرون" سنة 2003، وصولاً إلى الأزمة المالية الحالية، كلها حوادث أبرزت أهمية الحوكمة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات. ويتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية حوكمة الشركات وما تتمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسات والدول على حدّ سواء. كما إن تطبيقات الحوكمة تعتبر أكثر أهمية في القطاع المصرفي من القطاعات الأخرى؛ حيث تشتمل المصارف على مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة التي لا توجد في القطاعات الأخرى وتؤثر بشكل كبير في طبيعة نظام الحوكمة.

وربما أصبح هذا المفهوم أكثر أهمية وتعقيداً في المصارف الإسلامية؛ لما لهذه الأخيرة من عمليات مصرفية معقدة تختلف شكلاً ومضموناً عن العمليات المصرفية التقليدية، بالإضافة إلى وجود مجلسين هما: مجلس الإدارة ومجلس الشريعة (هيئة الرقابة الشرعية) تتدخل في بعض الأحيان لأهدافهما ووظائفهما. لقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن إتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد الفساد الإداري، ويسهم في تشجيع وترسيخ الشفافية في الحياة الاقتصادية. من خلال ما سبق؛ نتضح إشكالية هذا البحث التي يمكن طرحها في السؤال التالي:

ما طبيعة العلاقة بين متغيرات حوكمة الشركات والأداء المالي للمصارف الإسلامية؟

وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات مفادها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات حوكمة الشركات والأداء المالي للمصارف الإسلامية؛
 - هناك علاقة إيجابية بين كل من تركيبة مجلس الإدارة ولجان المجلس، والعائد على الأصول؛
 - هناك علاقة سلبية بين حجم مجلس الإدارة وتركز الملكية، والعائد على الأصول؛
 - لا توجد علاقة بين عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية والأداء المالي للمصارف الإسلامية.
- وتتمثل الدراسات السابقة للبحث فيما يلي:
- دراسة رميز الرحمن وعنايو الله منقلا، حوكمة الشركات وأداء المؤسسات المالية في باكستان: دراسة مقارنة بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية (2010)¹، تناولت الدراسة أثر متغيرات حوكمة الشركات في متغيرات الأداء المالي، والمتمثلة في العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول والكفاءة التقنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تأثيراً واضحاً لحوكمة الشركات في أداء القطاع المصرفي الباكستاني سواء الإسلامي أو التقليدي، وأن وجود هيئة رقابة شرعية يؤثر في الأداء المالي للمصارف الإسلامية؛
 - دراسة حمادي متوسي ورحاب غراسه، هل تختلف حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية؟ دراسة مقارنة بين دول مجلس التعاون الخليجي وجنوب شرق آسيا (2012)²، قامت الدراسة بمقارنة حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية، وأثر متغيرات الحوكمة في أداء المصارف في دول مجلس التعاون الخليجي ودول جنوب شرق آسيا خلال الفترة 2000-2009، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك اختلافات جوهرية بين الحوكمة في المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية، كما أن هناك اختلافات بين الحوكمة في دول الخليج وجنوب شرق آسيا، كما توصلت الدراسة إلى أن مصاريف مجلس الإدارة تؤثر سلباً في عائد المصارف الإسلامية، وأن خصائص هيئة الرقابة الشرعية لا تؤثر في الأداء المالي للمصارف الإسلامية. ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى العناصر التالية:

- أولاً: الحوكمة في القطاع المصرفي؛
- ثانياً: الحوكمة في المصارف الإسلامية؛
- ثالثاً: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية.

أولاً: الحوكمة في القطاع المصرفي

1. مفهوم الحوكمة في القطاع المصرفي

تتمثل الحوكمة من المنظور المصرفي في الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف؛ من خلال الدور المنوط بالإدارة ومجلس الإدارة؛ بما يؤثر في تحديد أهداف المصرف ومراعاة حقوق المستفيدين من التمويل وحماية حقوق المودعين.³

2. أهمية الحوكمة في القطاع المصرفي

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظراً لطبيعتها الخاصة؛ حيث إن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط في الأطراف ذات العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين؛ ولكن يؤثر أيضاً في استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم فيما يُعرف بسوق ما بين المصارف (Interbank Market)؛ ومن ثمَّ يؤثر في الاستقرار المالي للقطاع المصرفي ومنه في الاقتصاد ككل، وخاصة إثر التحولات العالمية التي حدثت من عولمة وتطورات تكنولوجية وسياسات التحرير المالي*؛ الأمر الذي أدى حتماً إلى ارتفاع حجم المخاطر على مستوى القطاع المصرفي؛ وعليه يمكن القول إن الحوكمة في المصارف لديها أهمية واسعة.⁴

كما إن إشكالية الحوكمة تعتبر أكثر تعقيداً في القطاع المصرفي من القطاعات الأخرى، باعتبار أن المصارف تحتوي على مجموعة من العناصر لا توجد في القطاعات الأخرى مثل: التأمين على الودائع وإدارة المخاطر النظامية والنوعية وتقدير رأس المال المخصص للمقرضين ونظام الرقابة الداخلية وكذلك هيكل رأس المال الذي يتشكل عموماً بنسبة كبيرة من الديون ونسبة قليلة من الأموال الخاصة، كما أن مصادر الأموال في المصرف تكون أغلبها على شكل ودائع يُشترط أن تكون متوافرة عند الطلب من قبل المودعين؛ في حين أن أصول المصرف تكون في أغلبها قروضاً متوسطة وطويلة الأجل.

بناءً على ذلك؛ تكون المراقبة أكثر تشدداً على مستوى المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛ حيث تتميز بوجود تداخل في المصالح بين مختلف الأطراف بشكل معقد⁵؛ ومن ثمَّ لا بد من وجود نظام حوكمة واضح وجيد يُسهم في توضيح حقوق وواجبات كل الأطراف المعنية⁶، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف بشكل جيد سيؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض تكاليف المدخلات وتعظيم أرباح المخرجات؛ الأمر الذي يسمح بارتفاع قيمة المؤسسة في السوق المالية.⁷

3. محدّدات تنفيذ الحوكمة في المصارف

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية على جودة مجموعتين من المحدّدات هي⁸:

- **المحدّدات الداخلية:** تتمثل في القواعد والأسس التي تحدّد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين؛ بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف؛
- **المحدّدات الخارجية:** تتمثل في عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة؛ والذي يشمل القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والمؤسسات العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار، بالإضافة إلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم.

4. دور المصارف المركزية في تفعيل الحوكمة في المصارف

تلعب المصارف المركزية دوراً أساسياً في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى المصارف؛ وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري⁹.

ثانياً: الحوكمة في المصارف الإسلامية

اتسمت تجارب المصارف الإسلامية بالعديد من الاختلالات في التزامها بمبادئ الشريعة الإسلامية والقواعد التي سطرها لها المنظرون الأوائل، حتى أصبح الكثير من الكتاب والباحثين والخبراء ينتقدونها واصفين إياها بأنها تقوم فقط بمحاكاة لعمليات المصارف التقليدية وتحاول إيجاد الطرق والحيل لتبرير عملياتها غير الشرعية لتضعها تحت إطار إسلامي في الظاهر وفيه الكثير من الربا والغرر في الباطن، كما أن سدّ الفجوات والمفارقات بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن في مسيرة المصارف الإسلامية يرتبط ببعض التدابير الجادة التي يمكن اعتبارها من أولوية الأوليات على حساب التكاثر الكمي الذي لم يعبر عن مدى التزام هذه المصارف بأسسها النظرية.

1. الفرق بين الحوكمة في المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية

تختلف المصارف الإسلامية شكلاً ومضموناً عن المصارف التقليدية؛ حيث تعتمد الأولى على مجموعة من المبادئ التي لا يمكن التنازل عنها، وإلا فقدت هذه المصارف إسلاميتها، وتتمثل هذه المبادئ أساساً في:

- مبدأ المشاركة في الربح والخسارة أو الغنم بالغرم؛
- مبدأ المتاجرة على أساس الملكية لا على أساس الدين؛
- مبدأ التزام المصرف في معاملاته بأحكام الشريعة الإسلامية.

بينما تعتمد الثانية على مبدأ الفائدة الثابتة أحياناً/أو إعطاء، ولا تشترط في ذلك مشروعية المشاريع الممولة. وعلى هذا الأساس نجد أن العقود التي تقوم على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة تتميز بدرجة عالية من المخاطرة مقارنة بالعقود التي تقوم على الفائدة المحددة مسبقاً؛ مما يستلزم إدارة عادلة ورقابة فعالة وشفافية واضحة توضح حقوق وواجبات كل طرف.

كما أن مبدأ الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية لا يُنظر إليه فقط من باب تطبيق مبدأ الغنم بالغرم أو عدم تمويل المشاريع الحرام، وإنما يُنظر إليه أيضاً من باب التزام الأشخاص القائمين على المصرف بمبادئ الشريعة الإسلامية في سلوكياتهم وتصرفاتهم.

وبالنظر إلى تركيبة العناصر الأساسية للحوكمة؛ نجد أن المصارف التقليدية تتضمن أربعة عناصر تتمثل في المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكذلك أصحاب المصالح الأخرى؛ بينما يُضاف إليها في المصارف الإسلامية عنصر خامس يتمثل في هيئة الفتوى والرقابة الشرعية التي تسهر على مراقبة مدى توافق أعمال المصرف مع أحكام الشريعة الإسلامية، فيكون بذلك نظام الحوكمة في المصارف الإسلامية مختلفاً عن نظام الحوكمة في المصارف التقليدية، ويمكن أن نقول أن المصارف الإسلامية يواجهها نظام حوكمة ثنائية (Double Governance) ترتكز على مبادئ الحوكمة الأنجلوسكسونية المفروضة من قبل المساهمين والعملاء غير المسلمين والهيئات الدولية لتنظيم المصارف، ونظام حوكمة إسلامية مفروضة من قبل المساهمين والعملاء المسلمين بالإضافة إلى هيئات الرقابة الشرعية¹⁰.

2. خصائص الحوكمة في المصارف الإسلامية

تتميز الحوكمة في المصارف الإسلامية بما يلي:

- المصارف الإسلامية ملزمة في تطبيقها للحوكمة بمراعاة أكبر لمصالح أصحاب الحسابات الاستثمارية القائمة على مبدأ المضاربة أي درجة عالية من المخاطرة، مقارنة بمصالح أصحاب الحسابات لأجل في المصارف التقليدية التي تقل مخاطرتهم نظراً لثبات فوائدهم المصرفية؛
- وجود حوكمة ثنائية ناتجة عن وجود مجلسين مختلفين هما: مجلس الإدارة بهدف مراقبة الجانب الإداري للمصرف، وهيئة الرقابة الشرعية بهدف مراقبة مدى توافق العمليات المصرفية مع الشريعة الإسلامية؛
- وجود هدفين مختلفين في المصرف ذاته يمكن أن يزيد من حدة تعارض المصالح، وبطبيعة الحال قد يولد ذلك بعض الصعوبات في نشاط المصرف الإسلامي.

ثالثاً: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية

1. متغيرات الدراسة

يتضمن النموذج القياسي متغيراً تابعاً يتمثل في العائد على الأصول الذي يعبر عن الأداء المالي للمصارف الإسلامية محل الدراسة خلال فترة معينة، وستة متغيرات مستقلة تعبر خمسة منها عن المتغيرات الأساسية لحوكمة الشركات، والتي تتمثل أساساً في متغير تركيبة مجلس الإدارة الذي يمكن قياسه من خلال عدد الأعضاء المستقلين في المجلس، ومتغير حجم مجلس الإدارة الذي يتم التعبير عنه من خلال عدد المديرين في المجلس، ومتغير عدد لجان المجلس، ومتغير تركيز الملكية الذي يتم قياسه من خلال نسبة الأسهم المملوكة من قبل كبار المساهمين، ومتغير يتعلق بحجم هيئة الرقابة الشرعية الذي يتم قياسه من خلال عدد الأعضاء، أما فيما يخص المتغير المستقل السادس فهو يسمى متغير تحكم يتمثل في حجم المصرف يتم قياسه عن طريق لوغاريتم مجموع الأصول.

ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 1: متغيرات الدراسة

نوع المتغير	اسم المتغير	الرمز	القياس
المتغير التابع	الأداء	ROA	العائد على مجموع الأصول = صافي الربح/مجموع الأصول
المتغيرات المستقلة	تركيبة مجلس الإدارة	BCM	عدد الأعضاء المستقلين في المجلس
	حجم مجلس الإدارة	BSZ	عدد المديرين في المجلس
	لجان المجلس	CBD	عدد اللجان في مجلس الإدارة
	تركيز الملكية	OCN	نسبة الأسهم المملوكة من قبل كبار المساهمين
	حجم هيئة الرقابة الشرعية	SSB	عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية
	حجم المصرف (متغير التحكم)	SZE	لوغاريتم مجموع الأصول

المصدر: إعداد الباحثان

2. نموذج القياس:

لقياس أثر متغيرات الحوكمة في أداء المصارف الإسلامية؛ سيتم استخدام طريقة تحليل الارتباط وفقاً للمعادلة

التالية:

$$ROA_{it} = \alpha_0 + \beta_1 BCM_{it} + \beta_2 BSZ_{it} + \beta_3 CBD_{it} + \beta_4 OCN_{it} + \beta_5 SSB_{it} + \beta_6 SZE_{it} + \varepsilon_{it}$$

حيث إن:

- ROA_{it} : المتغير التابع الذي يوضح الأداء المالي للمصارف الإسلامية؛
- $(\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6)$: معاملات المتغيرات المستقلة؛

- BCM_{it} : عدد الأعضاء المستقلين في المجلس؛
- BSZ_{it} : عدد المديرين في المجلس؛
- CBD_{it} : عدد اللجان في مجلس الإدارة؛
- OCN_{it} : نسبة الأسهم المملوكة من قبل كبار المساهمين؛
- SSB_{it} : حجم هيئة الرقابة الشرعية؛
- SZE_{it} : حجم المصرف الإسلامي؛
- ε_{it} : الخطأ العشوائي.

3. عينة الدراسة:

تتكون العينة المدروسة من 10 مصارف إسلامية تم اختيارها على أساس توافر البيانات والتمثلة في: (بنك دبي الإسلامي، مصرف أبو ظبي الإسلامي، مصرف الشارقة الإسلامي، بيت التمويل الكويتي، مصرف الراجحي، بنك البلاد، مصرف قطر الإسلامي، بنك البحرين الإسلامي، بنك البركة البحريني، البنك الإسلامي الأردني)، وقد تم الحصول على البيانات من خلال التقارير السنوية للمصارف الإسلامية محل الدراسة وشركة زاوية (ZAWYA) خلال الفترة الممتدة بين سنة 2005-2012.

ويمكن تلخيص تطور متوسط متغيرات المصارف الإسلامية محل الدراسة خلال الفترة 2005-2012 في

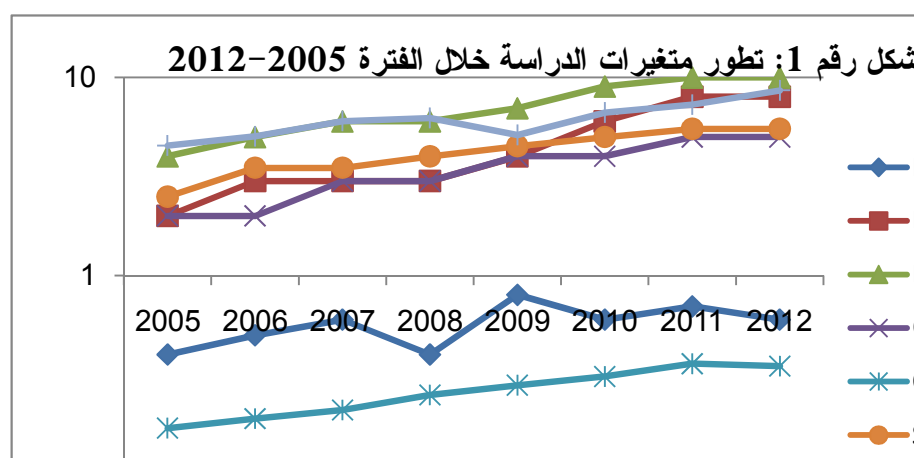
الجدول التالي:

الجدول رقم 2: تطور متوسط متغيرات الدراسة خلال الفترة 2005-2012

SIZE	SSB	OCN	CBD	BSZ	BCM	ROA	
4.53	2.5	0.17	2	4	2	0.4	2005
5.04	3.5	0.19	2	5	3	0.5	2006
6.02	3.5	0.21	3	6	3	0.6	2007
6.24	4	0.25	3	6	3	0.4	2008
5.12	4.5	0.28	4	7	4	0.8	2009
6.64	5	0.31	4	9	6	0.6	2010
7.28	5.5	0.36	5	10	8	0.7	2011
8.59	5.5	0.35	5	10	8	0.6	2012

المصدر: إعداد الباحثان

ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحثان استناداً إلى البيانات

الموجودة في الجدول رقم 2، وباستخدام برنامج الإكسل (Excel)

4. البيانات الإحصائية:

يوضح الجدول اللاحق أهم البيانات الإحصائية للمتغيرات المستخدمة في الدراسة؛ حيث يتضح أن المتغير التابع متوسط العائد على مجموع الأصول يُقدَّر بحوالي 57%، ويُقدَّر متوسط متغير تركيبة مجلس الإدارة (BCM) بحوالي 4.62؛ أي ما يقارب في المتوسط 5 أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة؛ مما يدلّ على أن هناك عدداً مقبولاً من الأعضاء المستقلين؛ الأمر الذي يزيد من استقلالية وشفافية المجلس؛ ومن ثمّ فعالية حوكمة الشركات.

أما بالنسبة لمتغير حجم مجلس الإدارة (BSZ) فيتضح أن متوسط عدد المديرين في المجلس يُقدَّر بـ 3.5، وبانحراف معياري يُقدَّر بـ 1.195، وأما بالنسبة لمتغير لجان المجلس (CBD) فُقدَّر متوسط عدد اللجان الموجودة في مجلس الإدارة عبر المصارف الإسلامية محلّ الدراسة بحوالي 7 لجان وهو يقارب متوسط عدد اللجان التي توصي بها قواعد حوكمة الشركات.

وبالنسبة لمتغير لتركز الملكية (OCN) فيتضح أن متوسط نسبة الأسهم المملوكة من قبل كبار المساهمين تُقدَّر بحوالي 26% من مجموع الأسهم؛ أي أنها لا تتعدى نسبة 50% وهي نسبة تبينّ عدم قدرة كبار المساهمين على التحكم في قرارات المصرف وتوجيهها لمصالحهم الخاصة؛ الأمر الذي يساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة؛ ومن ثمّ على أداء المصارف محل الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير حجم هيئة الرقابة الشرعية (SSB) فيتضح أن متوسط عدد الأعضاء يُقدَّر بحوالي 4 أعضاء؛ الأمر الذي يسهّل عمل هيئة الرقابة الشرعية، فهو ليس بالعدد القليل الذي يصعبّ عليهم تدقيق جميع أعمال المصرف من الناحية الشرعية؛ وليس هو بالعدد الكثير الذي قد يؤدي إلى صعوبة تفاهم وتناسق أعضاء هيئة الرقابة الشرعية.

الجدول رقم 3: البيانات الإحصائية لمتغيرات الدراسة

المتغير	أدنى قيمة	أعظم قيمة	المتوسط	الانحراف المعياري
ROA	0.40	0.80	0.57	1.069
BCM	2.00	8.00	4.62	2.386
BSZ	2.00	5.00	3.50	1.195
CBD	4.00	10.00	7.12	2.295
OCN	0.17	0.36	0.26	0.072
SSB	2.5	5.5	4.25	0.123
SZE	4.53	8.59	6.18	1.331

المصدر: إعداد الباحثان

5. الدراسة القياسية:

يوضح الجدول رقم 4 نتائج تقدير دالة الارتباط بين العائد على مجموع الأصول الذي يعبر عن الأداء المالي للمصارف الإسلامية محل الدراسة ومتغيرات حوكمة الشركات؛ حيث تم استخدام طريقة المربعات الصغرى.

الجدول رقم 4: تقدير معاملات الدالة

Dependent Variable: ROA				
Method: Least Squares				
Date: 09/28/13 Time: 13:04				
Sample: 2005 2012				
Included observations: 8				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.763170	0.086734	8.798979	0.0720
BCM	0.019878	0.018890	1.052300	0.4838
BSZ	0.014649	0.034275	0.427384	0.7429
CBD	0.341764	0.041028	8.330054	0.0761
OCN	-7.602260	1.109676	-6.850885	0.0923
SSB	0.268057	0.054682	4.902080	0.1281
SZE	-0.114079	0.015003	-7.603836	0.0832
R-squared	0.995627	Mean dependent var		0.575000
Adjusted R-squared	0.969386	S.D. dependent var		0.138873
S.E. of regression	0.024298	Akaike info criterion		-4.926265
Sum squared resid	0.000590	Schwarz criterion		-4.856753
Log likelihood	26.70506	F-statistic		37.94270
Durbin-Watson stat	2.493449	Prob(F-statistic)		0.123636

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام برنامج (Eviews)

6. نتائج الدراسة:

يوضح الجدول السابق المعاملات المقدرة للنموذج وقيمة t الإحصائية، والانحراف المعياري واحتمال الخطأ، وتُظهر النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) تُقدَّر بـ 0.99؛ أي أن هناك علاقة قوية جداً بين العائد على الأصول (ROA) ومتغيرات حوكمة الشركات، كما تُظهر النتائج أن معامل دوربن واتسن (Durbin Watson) قد بلغت قيمته الإحصائية 2.49؛ مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي (Autocorrelation).

ويتضح من خلال معاملات المتغيرات المستقلة أن هناك علاقة إيجابية بين العائد على الأصول وكل من تركيبة مجلس الإدارة ومتغير حجم مجلس الإدارة، ومتغير عدد اللجان في المجلس وكذلك متغير عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية؛ حيث كلما ارتفع حجم المتغير؛ ارتفع العائد على الأصول، بينما يتضح أن هناك علاقة سلبية بين العائد على الأصول ومتغير تركيز الملكية؛ أي أنه كلما ارتفعت نسبة الأسهم المملوكة من قبل كبار المساهمين؛ انخفض العائد على مجموع الأصول.

الخلاصة:

لقد تبين لنا أن أهمية الحوكمة تتضح من أهدافها التي تتمثل في تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة؛ ومن ثم تحقيق الحماية للمساهمين مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛ بما يؤدي إلى تنمية الاستثمارات، والمدخرات وتعظيم الربحية.

إن وجود نظام فعال وقادر على توفير الثقة ومكافحة الفساد في المؤسسات المالية الإسلامية سيعود عليها بمزيد من النجاح، وسيدعم توسع عملياتها، غير أن ذلك يتطلب دعم ما تقوم به الإدارات ذات العلاقة بالحوكمة داخل المؤسسة المالية كإدارة الالتزام والمراجعة الداخلية والقانونية وكذا إدارة الرقابة الشرعية بنوعها الداخلية والخارجية.

كما أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية ضرورة حتمية من خلال تفصيل العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة من الناحيتين الدينية والتنظيمية؛ بما يبتعد عن أي تدليس أو جهالة أو غرر. وستكون المصارف الإسلامية كفؤة إذا نجح مديروها في تحقيق الهدفين في ذات الوقت، هدف مالي لتلبية طلبات المساهمين والمستثمرين؛ وهدف ديني لصحة العمليات المصرفية من الناحية الشرعية.

ولقد توصلت الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين الأداء المالي للمصارف الإسلامية (العائد على الأصول) ومتغير الحوكمة: تركيبة مجلس الإدارة (عدد الأعضاء المستقلين)؛
- توجد علاقة إيجابية بين الأداء المالي للمصارف الإسلامية (العائد على الأصول) ومتغير الحوكمة: حجم مجلس الإدارة (عدد المديرين)؛
- توجد علاقة إيجابية بين الأداء المالي للمصارف الإسلامية (العائد على الأصول) ومتغير الحوكمة: عدد اللجان في مجلس الإدارة؛
- توجد علاقة إيجابية بين الأداء المالي للمصارف الإسلامية (العائد على الأصول) ومتغير الحوكمة: عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية؛
- توجد علاقة سلبية بين الأداء المالي للمصارف الإسلامية (العائد على الأصول) ومتغير الحوكمة: تركيز الملكية (نسبة الأسهم المملوكة من قبل كبار المساهمين).

¹ Ramiz Ur Rehman & Inayat Ullah Mangla, "Corporate Governance and Performance of Financial Institutions in Pakistan: A Comparison between Conventional and Islamic Banks in Pakistan", *The Pakistan Development Review*, (Pakistan), 2010.

² Hamadi Matoussi & Rihab Grassa, "Is Corporate Governance Different For Islamic Banks? A Comparative Analysis Between The GCC Context and The SEA Context", *Working Paper No.734*, Economic Research Forum, (Egypt), 2012.

³ المعهد المصرفي المصري، "مفاهيم مالية، نظام حوكمة البنوك"، ع6، د.ت، ص: 2.

* أثبتت العديد من الدراسات أن إتباع سياسات التحرير المالي في ظل بيئة مؤسسية غير متطورة يرفع من احتمال حدوث الأزمات المصرفية والمالية، وأن عدم فعالية آليات الحوكمة المصرفية يمثل مصدراً قوياً لحدوث تلك الأزمات؛ أي أن ضعف الحوكمة المصرفية يؤدي إلى ضعف القطاع المصرفي خصوصاً تحت تأثير التحرير المالي.

⁴ Ghazi Louizi, "Impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes", *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006; pp. 3-4.

⁵ المعهد المصرفي المصري، مرجع سابق، ص: 2.

⁶ Mehram. H, "Corporate Governance in the Banking and Financial Services Industries", *Journal of Financial Intermediation*, vol. 13, 2004, p. 5.

⁷ Sebastian .M, "International and Mena wide trends and developments in bank and corporate governance, the institute of banking" – *IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum*, Riyadh, 22-23 may 2007, p. 6.

⁸ Fawzi.S, "Assessment of corporate governance in Egypt", *Working Paper*, N° 82, the Egyptian Center of Economic Studies, Egypt, April 2003, p. 4.

⁹ Jean-Pierre, P, "la stabilité financière nouvelle urgence pour les banques centrales", *bulletin de la banque de France*, N° 84, décembre 2000, p. 7.

¹⁰ Mohammed. U.C. and Ahmad, H, "Corporate Governance in Islamic Financial Institutions", *Occasional Paper N: 6*, IRTI, Islamic Development Bank, 2002, p. 19.

أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية

The impact of knowledge management on the performance in the Economic institution

الحاج عرابة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
جامعة ورقلة ، الجزائر
araba_1979@yahoo.fr

محمد زرقون

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
جامعة ورقلة ، الجزائر
zergounemed@gmail.com

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، كما خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، الأداء، الكفاءة، التميز، العاملين.

Abstract:

This study aims to reveal the impact of knowledge management on the performance in the economic establishment, through the definition of knowledge management and its methodology, and providing the theoretical framework of the performance of the enterprise, and to highlight the impact of the effective management of knowledge on the components of the performance intangible in the enterprise, which represent the workers, learning and job satisfaction, and processes Interior and creativity, so as to ensure the achievement of outstanding performance in the end. The study used the descriptive analytical approach to address the subject of research, as concluded in the last by the importance of knowledge management in a positive impact on the efficiency and effectiveness of internal processes, and achieve job satisfaction for workers and raise the level of learning, through effective steps for knowledge management within the organization.

Keywords: knowledge management, performance, efficiency, excellence, employment.

تمهيد :

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى ضغوط متنامية من أجل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والعمل على خفض التكلفة والمنافسة بجودة ذات تقنية عالية. ولأن هذه الأهداف لا تتحقق إلا بالمعرفة، فقد أصبحت هذه المؤسسات تفكر بصيغة جديدة لإدارة المعرفة، من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة، لأنه لا يمكن انتزاعها إلا بالممارسة الأفضل.

إن كيف يمكن للمؤسسة إدارتها؟ وكيف السبيل لتصبح هذه المعرفة جزءا من أصول المؤسسة؟ وما هي التقنيات اللازمة للحصول عليها لغرض انتزاعها؟ تمهيدا لخزنها ونشرها وإعادة استعمالها. ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء قامت العديد من المؤسسات بتبني إدارة المعرفة، من خلال القيام بعملية إعادة تأهيل وتعليم القوى العاملة، وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف ما تمتلكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية، وصولا إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى بالممارسة الأفضل.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن للمعرفة دورا كبير في بناء وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، فالمقدرة المعرفية تساعد على تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة مقارنة بالمنافسين. وسنحاول من خلال هذا البحث المتواضع أن نسلط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في تحقيق أداء متميز للمؤسسة الاقتصادية، من خلال التعرض للمحاور التالية:

1/ ماهية إدارة المعرفة؛

2/ الأداء في المؤسسة وقياسه؛

3/ إدارة المعرفة كأساس للتميز في الأداء؛

أولاً: ماهية إدارة المعرفة:

يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة، وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة، وأساسا للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة.

1- مفهوم المعرفة:

إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدر أساسي للأداء المتميز في الإدارة. فالإقتصاد التقليدي قام على افتراض أن عوامل الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال) هي العوامل الأساسية التي تنشئ الثروة.

أما في الإقتصاد الجديد فإن المعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى، هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات الأفضل.

ومن هذا المنطلق يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة وذلك من خلال ما يلي:

إن المعرفة من الحقوق الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ، فقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب. وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط، بل التركيز بصورة متزامنة على أسباب المعرفة، حيث يشير المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية: "على أنها تصور مجرد واسع".¹

2- أنواع المعرفة:

إن المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد، ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها، فإنها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل وللتحديد وسهل التقليد أيضا. لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في أفرادها وعلاقاتهم المتميزة ودأب فرق العمل فيها.² بالإضافة إلى ثقافة المنظمة التي تمثل المعرفة الخاصة بالمنظمة في فهم الأشياء والقيام بالأعمال، والتي تكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المنظمة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية. وهذا ما يسميه كل من (Pralhad and Hemet) بالمعرفة المركزية التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات.

كما يقدم ميثيل زاك (M.H.Sack): تصنيفا آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة ويتمثل في:³

2-1- المعرفة الجوهرية: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوبا في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة البقاء التنافسي الطويل الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة.

2-2- المعرفة المتقدمة: وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تحويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال المعرفة المتقدمة.

2-3- المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها. إن دور المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تتفد على أحسن وجه داخل مؤسسة ما. ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

3- عمليات إدارة المعرفة:

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تتفد على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.⁴

وعليه فعمليات إدارة المعرفة الأساسية هي:⁵

3-1- تشخيص المعرفة: أكبر عائق بالنسبة للمنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابه هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية. لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية، عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها.

3-2- توليد المعرفة:

يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحتدم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها، من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمنظمة.

إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية:⁶

- الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد؛

- الشفافية وتقليل الحوافز؛

- التكامل بين الخبرات.

3-3- خزن المعرفة:(الاحتفاظ بها):

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جداً، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف، أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية. لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة والتي يعرفها كل من (Stein and Zwass) بأنها:"الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية".

3-4- توزيع المعرفة:

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها. حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً، وتتم عادة في غير أوقات العمل. أما الآليات غير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطارها المرجعي. وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلاً أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.⁷

3-5- تطبيق المعرفة:

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها. وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة.⁸ فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من

المعرفة ذاتها، وأن أيا من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكيف.

ثانيا: الأداء في المؤسسة وقياسه:

1- مفاهيم أساسية حول الأداء:

إن مصطلح "الأداء" يعني تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد، من أجل هدف معين، حيث يعرف بأنه: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء أو الأمثل..."⁹. والأداء هو مفهوم شامل وهام، بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء. ويعتقد البعض أن الخلاف حول ذلك، ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها الباحثون مع القول أن هذا الاختلاف، إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم.¹⁰

2- تصنيفات الأداء:

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء. ويمكن الاعتماد على أربعة معايير (تصنيفات) هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

2-1- التصنيف حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي:

2-1-1- الأداء الداخلي:¹¹ ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة؛

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة؛

- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

2-1-2- الأداء الخارجي: "هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة."¹² فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، نتيجة مثلا ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين. فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2-2- التصنيف حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.¹³

2-2-1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو... إلخ.

2-2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفية مالية، أداء وظيفية الأفراد، أداء وظيفية التموين، الإنتاج والتسويق وهكذا... والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

2-3- التصنيف حسب المعيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة. وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

2-3-1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

2-3-2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.¹⁴

2-3-3- أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبطان لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا. وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.¹⁵

2-3-4- أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

2-3-5- أداء وظيفة البحث التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛
- التنوع في المنتجات؛
- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

2-3-6- أداء وظيفة التسويق:¹⁶ يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

2-3-7- أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجلال التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الأجل المناسبة وبالجودة العالية.¹⁷

3- نظام تقييم الأداء:

يعرف النظام بأنه عبارة عن تركيب مجموعة عناصر أو أجزاء في تكوين متجانس، لتحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا. أو عبارة عن تجميع لعدة أجزاء تسمى بالأنظمة الفرعية، على شكل وحدة متكاملة أو متجانسة، بغية تحقيق هدف معين. وعرفه كل من **Rosny و Von Bartalanfly** بأنه: "يعبر عن مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي والمبنية على هدف معين".¹⁸

وإذا انطلقنا من فكرة أن تقييم الأداء، هو عملية جزئية في نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإنه يمكن تفسير نظام تقييم الأداء، انطلاقا من نظام الرقابة والذي يمثل بدوره جزءا من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة والذي حسب **A.Burlaud** هو: "عبارة عن مجموعة من التقنيات في تركيب متناسق تهدف إلى تقييم سلوكيات ونشاطات معينة، انطلاقا من مؤشرات كمية في ظرف زمني معين." هذا النظام يمثل داخل المؤسسة مصدر معلوماتي جد هام بالنسبة للإدارة العامة ومسؤولي الأقسام. وتقييم الأداء كنظام رقابة، عبارة عن تقنية يستعين بها المديرون،

على حد السواء، من أجل ضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وفق أهداف المؤسسة. فوجوده ضروري، وإيجاده واجب على كل المؤسسات التي تطمح في الاستمرار والنجاح.

إن و حسب ما سبق، يمكننا تلخيص خصائص نظام تقييم الأداء في ثلاث خصائص هي:

3-1- الشمولية: حيث يهدف تقييم الأداء في المؤسسة إلى التطرق لمختلف الأداءات الوظيفية مثل: الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء البشري.

3-2- الاستمرارية: ويتم ذلك التقييم الشامل بصفة مستمرة ومتكررة، في إطار إرشادات توجيهات تسمح بتوضيح العمل والقيام بالإصلاحات اللازمة.

3-3- المرونة: لابد أن يتم التقييم بالمرونة اللازمة حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات بناء على الوضع القائم، لأن الجمود لا يساعد على مقاومة النقائص وإضافة أو اقتراح حلول وبدائل وتقنيات جديدة.

4- قياس الأداء:

لقد اعتبر الربح و لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جلّ اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، و انطلاقاً من هذا قياس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة. غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية، وهذا ما سيتم تفصيله.

4-1- المؤشرات المالية لقياس الأداء:

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، و أهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، و في قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أنّ هذه المؤشرات تمكّن من مقارنة أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها، و من أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما يلي:

4-1-1- الإنتاجية:

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة، بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات، و لذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، و الجودة.¹⁹

4-1-2- القيمة المضافة:²⁰ اعتبرت القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، و تمثل الفرق بين الإنتاج و الإستهلاكات الوسيطة، فكلما تحسّن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسّن أداء المؤسسة.

4-1-3- فائض الاستغلال الخام:

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية و المادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدّد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.²¹

4-1-4- النتيجة الصافية (ربح أو خسارة):

محاسبيا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين و المحللين الماليين.

و إلى جانب هذه المؤشرات نجد عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

4-1-5- العائد على الاستثمار (ROI):

كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، و يعرف بالعلاقة التالية:²²

$$\text{العائد على الإستثمار} = \frac{\text{الأرباح قبل الضرائب} + \text{تكاليف مالية}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين، و لعل أشهرها:

4-5-6- القيمة المضافة الاقتصادية (EVA) Economica Value Added:

ويستخدم هذا المؤشر كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المديرين. و يعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال})$$

فإذا كان هذا الفرق موجبا، فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية و إذا كان الفرق سالبا، فهو يدل على أن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية.

4-2- المؤشرات غير المالية لقياس الأداء:

لأن المؤسسة حالياً و غداً يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرابعي التالي:

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، و كذا حصة ربح السهم، القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم والتطوير، القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبي احتياجاتهم و ربما تفوق رغباتهم، والقيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي و ازدهار المجتمع، فقد ظهرت بعض المؤشرات الإستراتيجية غير المالية لقياس الأداء، ويمكن أن نلخص الأنواع الأكثر شيوعاً نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء.

المجال	المؤشر الإستراتيجي
النمو	نمو الأسواق.
	نسبة نمو الأنشطة.
	الحصة السوقية.
الإبداع	متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق.
	نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال.
	نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث و التطوير.
القيمة/الزبون	مؤشرات عن رضا الزبون.
	نسبة الوفاء.
	التنافسية- السعر.
الجودة	مؤشرات الجودة.
	الضمانات.
	دوران العمال.
التسيير	نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية.
	معدل الحوادث.
البيئة	

Source: Brilman. Jean, Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises, 3ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 2000, p42.

ويرى العديد من الباحثين مثل (Kaplan.R) ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معاً (المؤشرات المالية و غير المالية)، لأنّ المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتّى تكون لهم رؤية متعدّدة الأبعاد و في وقت واحد، فإذا لم يؤدّ تحسّن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية، فإنّه يجب إعادة النظر في إستراتيجية و مهمّة المؤسسة.²³ و لذا فعلى المؤشرات المالية أن تلعب دوراً أساسياً و لو في تذكير المسيرين بأنّ: جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات و خدمات جديدة، إنتاجية مرتفعة ليست نهاية في حدّ ذاتها بل مجرد وسائل للوصول إلى الهدف، و بعبارة أخرى لن تكون هذه التحسينات مفيدة، إلّا إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال و تندية التكاليف، أو باستعمال أفضل للأصول. فتحثّى يكون نظام القياس كاملاً و فعّالاً يجب أن ينعكس كلّ من تحسين المسارات، خدمة الزبائن، منتجات و خدمات جديدة على الأداء المالي بتضاعف رقم الأعمال، تخفيض الأعباء و سرعة دوران أصول المؤسسة.

ثالثاً: إدارة المعرفة كأساس للتميز في الأداء:

1- الموجودات غير الملموسة في المؤسسة:

يعتمد الأداء المتميز للمؤسسة على موجوداتها الملموسة و غير الملموسة، وتدور مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري و المالي و هامش الربح و دوران الأسهم و غيرها. ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه الموجودات غير الملموسة في تحسين جدارات الأعمال و تميزها، فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات وهي:²⁴

1-1- العاملون: هم أعظم الموجودات بالنظر إلى إسهام المعرفة في المنظمة إلى العاملين، إذ بدونهم لا أفكار ولا ابتكار. و عليه فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوافر فيهم المواهب و القدرات و المهارات المتميزة، لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة، وأن يتم تدريب و تحفيز و إثارة الدافعية لدى هؤلاء، وأن تقي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم، و هذه مهمة قياداتها المعرفية.

1-2- الزبائن: بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول دركر، وإنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، وهناك تعريف لهدف الأعمال ألا وهو إيجاد الزبائن، بماذا يفكرون؟، وماذا يحتاجون؟، وما هي اعتبارات القيمة لديهم؟، كلها اعتبارات تقرر ماذا ننتج؟ وكيف يمكن أن نقوم بالأعمال؟.

ومن هنا فإن على المؤسسة أن تبني معرفتها عن الزبائن، وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته؟ وكيف يمكن مقابله؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسبهم والمحافظة على ولاءهم ورضاهم؟ والذهاب إلى أبعد من ذلك إلى إيهاجهم والتعهد بالبقاء معهم.

1-3- العمليات: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة، فسلطة القيمة في المؤسسة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة. والممارسات الفضلى التي تشمل جميع الأنشطة والعمليات هي التي تضمن إضافة القيمة للعملية برمتها، بما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على وإدانة الأداء المتميز.

1-4- أولوية التكنولوجيا والابتكار: تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختراع وحقوق الطبع وكلها موجودات غير ملموسة، فالمعرفة الموجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات. وعندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وتصاميم تجارية، يجب أن تحمي قانوناً من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية.

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيويّاً في بناء المنظمات، حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء في أبعاده المختلفة، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام. ومن الجدير الإشارة هنا إلى أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة من التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد بطريقتين هما:

- الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين الأداء؛
- الثانية: تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد السابقة الذكر.

2- أثر إدارة المعرفة على الموجودات غير الملموسة:

2-1- أثر إدارة المعرفة على العاملين:

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة:

● الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم، وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة. ويسمح مثل هذا التعلم من النمو باضطراد، بما يحقق قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا.

● الثانية: تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال. وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا، وهذه الأمور هي:

- توسيع الخبرات لدى العاملين؛
- دعم وزيادة رضا الزبائن؛
- زيادة الربح والعوائد.

2-2- أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين:²⁵

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة **Externalization** وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في التطبيقات. فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها). أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) هذا مع العلم بأن هاتين الآليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم. أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

2-3- أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين:²⁶

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة والتي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:

- أ- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- ب- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

وإن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم. بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى. إضافة إلى ذلك، فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل .

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء... كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة. وهناك بعض المداخل الأخرى

التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين، ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

2-4- أثر إدارة المعرفة على العمليات:

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الفعالية - الكفاءة - درجة الإبداع والابتكار في العمليات.

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين عبر تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم. أما عن أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة فهو يكمن في ما يلي:

أ- أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات:

تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها. لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقرارا. بالمقابل، فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا.

ب- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات:

ويظهر هذا الأثر من خلال الآتي:

- * تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات؛
- * تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛
- * تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

ج- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات:

بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة. وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

الخلاصة :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا البحث، يتضح لنا مدى أهمية إدارة المعرفة في التأثير على الأداء من خلال الموجودات غير الملموسة للأداء داخل المؤسسة الاقتصادية كعملية التعلم التنظيمي، الرضا الوظيفي، العمليات الداخلية... الخ، والتي توازي أو تفوق في قيمتها الموجودات الملموسة التي تساهم جميعها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة. ويمكننا من خلال كل ما سبق أن نبلور مجموعة من النتائج البحثية أهمها:

- أهمية إدارة المعرفة البالغة في صقل كفاءات ومهارات العاملين، وفي تحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة أو ما يسمى باقتصاد المعرفة؛

- إن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها؛

- يمكن قياس الأداء المؤسسي بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي ومنها ما هو غير مالي، والتي تقيس مخرجات الموجودات أو رأس المال غير الملموس في المؤسسة؛

- لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي في تنمية التعلم التنظيمي في المؤسسة، وفي تحفيز العاملين، وفي تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار.
- على ضوء هذه النتائج يمكننا طرح مجموعة من الاقتراحات، التي يمكن أن تفيد المؤسسات والباحثين في هذا المجال منها:
- ضرورة التوجه السريع نحو الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات الجزائرية، حتى يتم بناء المزايا التنافسية التي تمكن هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات والرهانات الاقتصادية المقبلة؛
- يمكن اقتراح إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة، تعنى بعمليات إدارة المعرفة التي تطرقنا إليها، لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شأن الموارد المالية والمادية الأخرى؛
- تدريب العاملين في المؤسسة باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم، لضمان تحيينها والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء؛
- استخدام المناهج الحديثة من أجل الحصول على المعرفة المفيدة واستخدامها استخداماً مفيداً، وتوفير الموارد اللازمة كون الحصول عليها مكلف جداً أحياناً، هذا مع تأمين هذه المعارف حتى لا تتعرض إلى القرصنة.

الهوامش والمراجع :

- 1- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص25.
- 2- نجم عيود نجم، الإدارة الالكترونية، دار الورق، عمان، الأردن، 2005، ص 392.
- 3- نفس المرجع، ص45.
- 4- العمري، غسان عيسى إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان ، الأردن، 2004، ص 80.
- 5- بروبست جليبرت، وآخرون، ترجمة: صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، دون سنة النشر.
- 6- الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 73.
- 7- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص13.
- 8- Daniel Reig, Larousse - Bordas, 1997, p312.
- 9- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص81.
- 10- Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, Librairie, paris, 1999, p236.
- 11- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2003/2004، ص05.
- 12- عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001، ص 89.
- 13- Marcel Laflame, le Management : approche systémique, 3ème édition Gaétan Morin, Canada, 1981, p357.
- 14- George R Terry et autres, les principes de management, 8eme édition, Economica, paris, 1985, p325.
- 15- عادل عشي، مرجع سابق، ص08.
- 16- نفس المرجع، ص 09.
- 17- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 04.
- 18- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 15.
- 19- Jacques Richard, L'audit des performances de l'entreprise, Editions villeguerin, Paris, 1989, p423.
- 20- Marmuse, Christian, Politique générale : Languages, modèles et choix stratégique, Editions Economica, Paris, 1992, p 03.
- 21- Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, Du bon usage des indicateurs EVA et MVA, L'expansion Management Review, N°105, juin, 2002.
- 22- Kaplan. R et Norton. D, les systèmes de mesure de la performance, Editions d'organisations, Paris, 1992, p171.
- 23- <http://www.balagh.com.25/06/2005>
- 24- العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص336.
- 25- نفس المرجع، ص275.
- 26- بروبست جليبرت وآخرون، مرجع سابق، ص110.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية -دراسة حالة-

Strategic planning as an approach of improving the human resources performance in the Algerian public hospitals: Case Study

ليلى بوحديد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة باتنة، الجزائر

Leila.bouhadid@yahoo.com

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومدخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية، وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية. وتم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية : أداء الموارد البشرية، المستشفيات العمومية الجزائرية، التخطيط الاستراتيجي، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

Abstract: This study aims to identifying the conceptual framework of the human resources performance and the different approaches of improving it in the Algerian public hospitals, and to address the strategic planning and its reality in the Algerian public hospitals, and to show the contribution of strategic planning in improving the human resources performance in the public health institution of Arris -batna.

The study found a number of results the most important are: strategic planning contributes in improving the human resources performance of public health institution of Arris by focusing on compatibility between the function and the responsible for this function; the need for staff training as a strategic option; activate the workers incentives system; developing the capabilities and skills of human resources and evaluating the human resources performance.

A set of proposals was presented which would alleviate the constraints facing strategic planning, and to improving the human resources performance in the Algerian public hospitals.

Keywords: The human resources performance, Strategic planning, Algerian public hospitals, Public health institution of Arris batna.

تمهيد :

إن المستشفيات العمومية هي واحدة من المؤسسات التي لا يمكنها أن تكون بمعزل عن مختلف التحولات الراهنة، فأمم الضغوطات المالية والتطور الديمغرافي وارتفاع وعي المواطن الذي أصبح يطالب بخدمات علاجية متنوعة وذات جودة عالية. وقصد ضمان الاستجابة لمختلف التحديات وإلى حاجيات المواطنين الحالية والمستقبلية من خدمات العناية الصحية، فإنه يتوجب على إدارة المستشفيات اعتماد أساليب ومداخل واستراتيجيات جديدة للتسيير تهدف إلى مساعدة المسيرين في إدارة المستشفيات العمومية من خلال تحسين أداء مواردها البشرية لتحقيق أهداف الصحة العمومية بالطريقة المثلى.

ولعل التخطيط الاستراتيجي من بين أهم هذه المداخل التي تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال فهم البيئة الداخلية للمؤسسة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها، غاياتها، أهدافها وأساليبها الإدارية، ثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها،... وغيرها، فضلاً عن فهمه للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لوضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن الموازنة الكبيرة بين ممارساتها ونشاطاتها والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية. لذلك، سيتم في هذه الدراسة إبراز مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية من خلال التطرق إلى دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

إشكالية الدراسة :

جاءت هذه الدراسة للتعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العمومية الجزائرية وأهميته ومساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية، وهذا ما يمكن أن نلخصه في مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم أداء الموارد البشرية؟
- ماهية التخطيط الاستراتيجي؟
- ما هو واقع ومساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية؟

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال :

- تبيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.
- توضيح المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي وهو المدخل التوقعي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.
- بيان كيف يمكن تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي.
- تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي كالآتي :

- التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية.
- التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية.

- إظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس.

منهج وخطة الدراسة :

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة والتي هي التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية، ومن ثم تحليل هذه المتغيرات للوصول إلى نتائج الدراسة. بالإضافة إلى منهج دراسة حالة باستخدام المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

بناءً ما سبق، فقد تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية :

- أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية.
- التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية.
- مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بولاية باتنة.

أولاً : أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية

سننتظر في هذا المحور إلى كل من: مفهوم أداء الموارد البشرية والمؤسسة الاستشفائية، مداخل تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.

1- مفهوم أداء الموارد البشرية :

إن عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، أدى إلى التباين حول تعريفه، فمصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية. وانطلاقاً من التعريف اللغوي للأداء بأنه "انجاز عمل ما"¹، فلقد اعتبره الكثير من الباحثين بأنه أداء الموارد البشرية، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى. وتم تعريفه بأنه: "قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"²، ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء الموارد البشرية فقط حسب (J.Chevalier) وآخرون إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة... الخ. أما "الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي، سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعته عمله"³. وبالتركيز على أن الأداء متغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية، وكما هو موضح في تعريف المنظمة العالمية للتقريب الإيزو 9000 إصدار 2000، فإن تعريف أداء الموارد البشرية وفق مفهوم الكفاءة يبين أنه: "أداء داخلي"⁴ متمثل في "مقدار الموارد البشرية المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات"⁵. أما تعريفه وفق مفهوم الفعالية يوضح أنه: "أداء خارجي"⁶ متمثل في المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁷. وللإشارة، فإنه هناك من يرى العكس بين مفهومي الكفاءة والفعالية.

ويُعرف أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما"⁸. أما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن أداء الموارد البشرية هو: "الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور"⁹.

بناء على ما سبق، يمكن أن نستنتج أن أداء الموارد البشرية هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد البشرية الموضوع تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف.

2- المؤسسة الاستشفائية: التعريف، الخصائص والوظائف :

تختلف المؤسسة الاستشفائية عن المؤسسات الخدمية الأخرى من ناحية العناصر المكونة لها، وظائفها، تنظيمها، ونشاطاتها، وسنحاول فيما يلي التعرض إلى كل هذه العناصر :

أ- تعريف المؤسسة الاستشفائية :

يعتبر المستشفى المحور التنظيمي لنظام الرعاية الصحية¹⁰ والمكان لتوصيل الرعاية الصحية للمريض وأيضا تدريب الأفراد العاملين في القطاع الصحي وكذلك أداء البحوث الطبية والصحية، والمستشفى بما يشمل من موارد مادية وبشرية يعد المكان الأول الذي يفكر فيه الإنسان حينما يحتاج للرعاية الطبية، فهو القلب المهني والاقتصادي للممارسة الطبية والمطبق للخدمة والتكنولوجيا الطبية بصفة مستمرة. وعليه سوف نستعرض جملة من التعاريف للمستشفى منها :

تعريف الهيئة الأمريكية للمستشفى على أنه "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على خدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة، وذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين".¹¹

أما منظمة الصحة العالمية (OMS) فقد عرفت المستشفى على أنه "جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية كانت أو وقائية وكذلك تدريب العاملين الصحيين وللقام ببحوث اجتماعية حيوية".¹²

وكذلك تم تعريف المستشفى من قبل بعض المهتمين على أنه "مجموعة من التخصصات والمهارات والمهن الطبية وغير الطبية ومجموعة من الخدمات والأدوية، والمواد التي تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرقبين وإشباع حاجاتهم ومن ثم استمرار المؤسسة في النمو".¹³

بناء على ما سبق، يمكن القول أن المستشفى هو بناء تنظيمي خاص يحتوي على مجموعة كبيرة من الموارد البشرية بمختلف التخصصات الطبية وغير الطبية والتكنولوجيا المختلفة بهدف تقديم خدمات طبية بمختلف المستويات الأولية والثانوية والتخصصية والتأهيلية للمرضى على متابعة المرضى الخارجين للوصول معهم إلى أفضل مستوى من الصحة.

ب- الخصائص المميزة للمستشفى :

تعتبر المؤسسات الاستشفائية ذات طبيعة فريدة ومتميزة لأن لها سمات أو خصائص تنظيمية تميزها عن باقي المنظمات الخدمية التي تنعكس على تنظيمها وذات أثر مباشر على مستوى فعاليتها التنظيمية، ومن هذه الخصائص ما يلي:¹⁴

- المستشفى نظام مفتوح : المستشفى نظام مفتوح يحوي أنظمة جزئية كثيرة تتفاعل مع بعضها البعض، كما تتفاعل مع المحيط الخارجي، وتنشأ بينهما صلات ذات تأثير متبادل، ويعتمد على البيئة المحيطة بالدرجة الأولى، ويستمد أساسيات وجوده منها، ويعمل أساسا لخدمة هذه البيئة، ويعتمد نجاحه في أداء وظيفته على درجة التكيف والتكامل مع البيئة الخارجي.

- المستشفى نظام معقد : يعتبر المستشفى نظاما معقدا، حيث يشتمل على عدد كبير من الأفراد علاوة على التخصص الدقيق في أقسامه المختلفة، وأساليب التكنولوجيا المستخدمة في الوقاية والعلاج.

- المستشفى نظام متعدد الأهداف : المستشفى نظام متعدد الأهداف يجب إشباعها في وقت واحد، مثل هدف تقديم الرعاية الطبية والعلاجية، التعليم والتدريب، البحث والتطوير، خدمات وقائية.
 - المستشفى نظام يتسم بمحدودية فعالية الرقابة الطبية : الأصل أن العلاقة مباشرة بين الطبيب والمريض وذلك من منطق الحرية المهنية للطبيب في مزاوله مهنته، وهذا يعني الحاجة إلى تنمية أساليب الرقابة الذاتية بين كل من الأطباء والمرضى لأن أي خطأ يقع فيه يصعب محاسبتهم عليه كلية وذلك لعدم وجود معايير لمستوى أداء الأطباء بالذات وأساليب العلاج والتشخيص في كل حالة وذلك رغم محاولة السلطات الصحية في كل الدول وضع معايير للأداء بين الأطباء إلى جانب التفتيش الدوري والدائم على العمال العلاجية في المستشفيات، إلا أنه لا يزال هذا النوع من الرقابة محدود الفعالية.
 - المستشفى نظام يصعب فيه التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على خدماته : يصعب في المستشفى التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي نظرا لأن طلب العلاج مسألة تحكمها اعتبارات شخصية من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الأولوية تعطي دائما للحالات العاجلة والحوادث مما يصعب التنبؤ بها في كثير من الأحيان ويزيد من هذه الصعوبة أنه يستحيل تخطيط طرق العلاج وهذا يتطلب أن تكون خطة المستشفى مرنة بحيث يمكن مواجهة ظروف عدم التأكد أو أية ظروف غير متوقعة.
 - المستشفى نظام يعمل تحت ضغوط مستمرة : المستشفى نظام يعمل تحت ضغوط مستمرة لأن العاملين فيها غالبا ما يعملون تحت ضغط نفسي مستمر ومتكرر وبصفة يومية مما يجعلهم مشدودي الأعصاب ومتوترين لأنهم يتعاملون دائما مع حقيقة الموت والحياة.
- ج- وظائف المؤسسات الاستشفائية الأساسية :**
- تختلف وظائف المستشفيات فيما بينها حسب حجم المستشفى والهدف الذي أنشأت من أجله، لكن هناك وظائف أساسية مشتركة عموما في معظم المستشفيات نوردتها فيما يلي :¹⁵
- تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية: إن تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية للمريض، أمر مرتبط في الواقع بإمكانية توافر العناصر التالية :
 - حسن الرعاية الطبية والمتعلق بتطبيق علوم وتكنولوجيا الطب والعلوم الصحية الأخرى لتشخيص المشاكل الصحية الفردية وعلاجها بشكل يساعد على توفير أقصى حد من المنافع الصحية دون أن يؤدي ذلك إلى زيادة المخاطر التي قد يتعرض لها المريض؛
 - حسن العلاقات الشخصية المتبادلة بين الطبيب ومريضه، والمتعلقة بالتفاعل الاجتماعي والنفسي القائم بينهما لتسهيل نجاح تشخيص المشاكل الصحية الفردية وعلاجها؛
 - وسائل الراحة والتسهيلات التي يجدها المريض في المستشفى، مثل: الطعام الجيد، ووسائل الراحة في غرف الانتظار والفحص والإقامة، والسرعة في الخدمة. الخ؛
 - ملائمة مستوى الرعاية الطبية المقدمة للمرضى لضمان تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية.
- تعليم وتدريب العاملين في المجالات الطبية والتمريضية : أصبح المستشفى مركزا لتنمية معلومات عدد كبير من العاملين في المجالات الطبية، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة فعالية الأدوار التي يؤديونها ومن ناحية علمية، قد يكون المستشفى المكان الذي يتم فيه تعليم وتدريب كل من الأطباء والمرضى، وأخصائي العلوم الطبية وغيرهم. هذا وتتوفر إمكانية التدريب والتعليم في المراكز الاستشفائية الجامعية والمستشفيات المتخصصة أكثر منها في المستشفيات الأخرى، ويرجع ذلك إلى إمكانية هذه المستشفيات من الناحية المادية والبشرية والتجهيزات اللازمة لعملية التدريب والتعليم، غير أن ذلك لا ينقص من أهمية المستشفيات الأخرى في القيام بمهام التدريب والتعليم الطبي والتمريض؛

- توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية اللازمة للنهوض بصحة المجتمع : تسهم المستشفيات بشكل أو بآخر في تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية عن طريق العيادات المتعددة الخدمات والمراكز الصحية وقاعات العلاج، ففي هذه الوحدات الصحية القاعدية يتم توفير عناية شاملة ومستمرة للمريض وتنسيق أمور رعايته مع العيادات المتخصصة التي تقدم رعاية طبية ذات مستوى عالي.

3- مداخل تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية :

يتم اللجوء إلى مداخل كفيلة لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، ويتم تحسين أداء الموارد البشرية وفق أحد هذه الأساليب :

أ- الإدارة بالأهداف :

يركز هذا المدخل في تحسين أداء الموارد البشرية على الأهداف المطلوب تحقيقها من المورد البشري، وعلى وصف النتائج الأساسية المطلوبة، وتبدو أهمية هذه الطريقة في أنها تتجه بأداء المورد البشري نحو الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المؤسسة والقيم الجوهرية لها من سلوك شخصي والالتزام بالعمل الجماعي والإبداع في العمل... إلخ. وهو أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة لتحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل مورد بشري على شكل نتائج متوقعة منه ومطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج.¹⁶

وتتمثل أهداف وأغراض أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي :

- الربط بين أداء المورد البشري وأهدافه وأهداف المؤسسة.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

ب- لوحة القيادة الاجتماعية :

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من بين المداخل الكفيلة بتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تشمل مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وتحسين أدائهم وإدارتهم، ومتابعة تطور تنفيذ إستراتيجيتهم، وإمكانية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة.

ومن بين الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية تمتعها بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن بقية الأدوات وهي كالآتي :¹⁷

- تماثل المعطيات : أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع، كونها محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات.
- ديناميكية وسرعة الإنتاج : فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغير.
- الوضوح وإمكانية القراءة والاختيار : أي إمكانية الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهولة استغلالها من طرف الموارد البشرية وبالتالي، جذب اهتمامهم لها.
- الدقة : بتحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين الظاهرة المعنية وجودة قياساتها.
- وسيلة للقيادة : يمكن استعمال لوحة القيادة الاجتماعية في عملية القيادة لأنها تسمح بالتنبؤ وتعد في الوقت المناسب ومتناسقة مع استراتيجيات المؤسسة ومكيفة مع القرارات الواجب اتخاذها.
- تعتبر القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تتخذ لوحة القيادة الاجتماعية عدة أشكال بيانية كبقية لوحات القيادة الأخرى.

- وتتمثل أهمية لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة في أنها تؤدي ثلاث وظائف أساسية هي :¹⁸
- القياس الداخلي : الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات : بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكات،..الخ.
 - الرصد : أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة.
 - التقدير المسبق لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء و مختلف التطورات التنظيمية.
- ج- التخطيط الاستراتيجي :** يعتبر التخطيط الاستراتيجي من بين أهم المداخل الأساسية لتحسين أداء الموارد البشرية، وسنتطرق إليه بالتفصيل في المحور الموالي.

ثانيا : التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية

سنتطرق في هذا المحور إلى كل من : مفهوم التخطيط الاستراتيجي، عناصره وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية.

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، باعتباره العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، ويستند التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يساعد هذا التخطيط على اختيار الاستراتيجية المناسبة استنادا على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.¹⁹

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجيه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف".²⁰ كما يعرف بأنه "وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر، ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة".²¹ ويعرف أيضا بأنه "جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها".²²

بناء على ما سبق، نلاحظ أنه يوجد اختلاف وتباين في تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويعود السبب في ذلك إلى المستقبل وهو "الزمن القادم الغير محدد، وقد يكون بعضه واضحا وبعضه الآخر غامضا، وقد يبدو أحيانا مستقرا، وأحيانا أخرى مضطربا".²³ لهذا يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المستمرة المبنية على المعلومات الممكن الحصول عليها وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني، بدعم كامل من الإدارة ومشاركة جميع العاملين والمعنيين بالمؤسسة.

2- عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي :

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية :²⁴

أ- تشكيل رؤية المؤسسة :

تحدد الرؤية إلى أين ستتجه المؤسسة، وبشكل أكثر تفصيلاً ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المؤسسة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح، ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمؤسسة.

وتعني الرؤية "تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون، سواء كانوا من قيادي المؤسسة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المؤسسة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة".²⁵

ب- صياغة رسالة المؤسسة :

بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المؤسسة، فإن الخطوة التالية في نموذج التخطيط الاستراتيجي هي صياغة رسالة المؤسسة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، وتحديد طبيعتها، أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجب عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟ ويسمى البعض الرسالة بالمهمة، كونها تركز على مجال عمل المؤسسة الحالي، أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن؟ كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المؤسسة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتدريب التجاري لها.

وعليه، فالرسالة هي التي تحدد غرض المؤسسة أو السبب في وجودها، ويمكن اعتبار رسالة المؤسسة بأنها :²⁶

- اختصاصات المؤسسة التي تبني أنشطتها وأعمالها بناءً عليها، وكما يحددها النظام الأساسي.
- عبارة تلخص الغاية من وجود المؤسسة وتحديد ما هي طبيعتها.
- الشعار الأساس للمؤسسة، والذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها.
- توجهات المنظرين والموجهين في المؤسسة.

ج- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة :

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المؤسسة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المؤسسة، ويعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية، وهي: أن تكون الأهداف واضحة ومحددة؛ أن يكون هناك إمكانية لقياسها؛ يوجد اتفاق بين جميع أفراد المؤسسة عليها؛ أن تكون واقعية، أي يمكن تحقيقها؛ أن تكون موقوتة، أي لها زمن محدد لتحقيقها.

وتصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات، هي : الأهداف الإستراتيجية، الأهداف التكتيكية، والأهداف

التشغيلية كما يلي :²⁷

- **الأهداف الإستراتيجية :** تصاغ بشكل عام وشامل، وتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المؤسسة ككل وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.
- **الأهداف التكتيكية :** يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

- **الأهداف التشغيلية :** يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشراقية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديدًا من الأهداف التكتيكية وتشق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

د- وضع غايات المؤسسة :

إن غايات المؤسسة هي تعبير عام عما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه. ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان،²⁸ وذهب البعض الآخر إلى التفريق بين المصطلحين على اعتبار أن الغايات تعبير عام عن أمر أو نتائج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق.²⁹

والغايات أنواع، فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كتحقيق الربح مثلاً، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منفعيها، والواقع أنه ليس ثمة منظمات ترمي إلى غاية واحدة، بل إن نجاحها يقاس بمدى تحقيقها لعدد من الغايات، ثم إن وجود غاية واحدة فقط كتحقيق الربح قد يؤدي بالقائمين عليها إلى سلوك غير أخلاقي. وتوجد عدة مجالات يمكن أن تضع فيها المؤسسة غاياتها الإستراتيجية:³⁰ الربح (الربح الصافي)؛ الكفاءة في استخدام الموارد (الكلفة القليلة مثلاً)؛ النمو (الزيادة في المبيعات أو الموجودات مثلاً)؛ زيادة ثروة المساهمين؛ استثمار الموارد (العائد على الاستثمار مثلاً)؛ السمعة (شهرة المؤسسة في السوق)؛ أوضاع العاملين في المؤسسة (حقوق العاملين وشعورهم بالأمان والرواتب)؛ القيادة في السوق (الحصة في السوق مثلاً)؛ القيادة في التكنولوجيا (الإبداع والابتكار مثلاً)؛ الاستمرار في العمل (تجنب الإفلاس مثلاً)؛ نزاهة الإدارة العليا في المؤسسة (لا للواسطة والمحسوبية مثلاً).

ه- وضع القيم الجوهرية للمؤسسة :

تحرص المؤسسات التي تضع خطأً إستراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الإستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هادياً لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضاً محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم. إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو حسن أو قبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبياً ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات.

وعندما تحرص منظمة ما على وضع قيم جوهرية، فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجهات لها وتفكير العاملين فيها ولعملية اتخاذهم للقرارات. وهذه القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضاً في المؤسسة، وكيفية اتخاذ القرارات والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون سلوكاً أخلاقياً في المؤسسة. وتتمو هذه القيم في المؤسسة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبياً عبر الزمن بفعل قادة المؤسسة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد.

و- وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة :

تشير الخطة الإستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، وهي تقوم بهذه المهمة لأنها تعمل على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة في المجال الذي تعمل به، وتمثل عملية صياغة الخطة الإستراتيجية الخطوة الأولى على طريق اختيار الاستراتيجيات الملائمة، والتي تأتي بعد أن تكون المؤسسة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية، وقامت بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، أي أنها تمكنت من

تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وأصبح بإمكان صناع القرار في المؤسسة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة.

3- واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العمومية الجزائرية :

لقد اهتمت المؤسسات بمختلف أنواعها وأنشطتها بعملية التخطيط الاستراتيجي، كونه يجعل المؤسسة على دراية ومعرفة بما يمكن أن تؤول إليه أوضاعها مستقبلاً، وقد ازداد هذا الاهتمام بشكل كبير في الآونة الأخيرة، خاصة مع التغيرات الكبيرة التي شهدتها العالم في غضون فترة زمنية محددة، فقد تطور التخطيط الاستراتيجي باعتباره أسلوباً عملياً لإدارة موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ولكن، برغم هذا التطور الذي شهدته موضوع التخطيط الاستراتيجي، باعتباره مدخلاً رشيدياً للتصرف بالموارد وفق أسلوب عملي ومنهجي منظم، إلا أنه أصبح أكثر تعقيداً بسبب التطورات الكبيرة التي شهدتها ويشهدها العالم الحديث، وقد تعددت وتعقدت طرق وأساليب التخطيط الاستراتيجي، وبدأ يعاني من العديد من الإشكاليات والمعوقات. وفيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العمومية الجزائرية، فإنه يمكن توضيح واقع التخطيط الاستراتيجي بها من حيث المعوقات والتي تعتبر من معوقات تطور الفكر الاستراتيجي بشكل عام، وبذات الوقت تحدث إشكاليات في خطط التنمية والتطور التي تشهدها الجزائر، وتتمثل أهم المعوقات التي تواجه المستشفيات العمومية الجزائرية بما يلي: ³¹

- صعوبة الوضع المالي للعديد من المستشفيات العمومية الجزائرية، والتي تعتمد في وضعها لخططها على الإمكانيات المحدودة المتاحة، وهذه لا تؤهلها للقيام بعمليات تخطيط استراتيجي.
- المركزية العالية في أنظمة الحكم عموماً، وهذا الأمر يحول في أغلب الأحيان دون الإفصاح عن التغييرات الهيكلية المطلوبة، لتخوف السلطة السياسية من أن يكون في هذه التغييرات مساس بمصالح الدولة.
- عدم اهتمام الإدارة العليا في المستشفيات العمومية الجزائرية بالمشكلات والقضايا الاستراتيجية، نتيجةً لاهتمامها بالمشكلات الروتينية اليومية وانشغالها فيها، الأمر الذي يجعل المستويات الإدارية العليا بمعزل عن الاهتمام بقضايا مصيرية للمستشفيات، مثل قضايا النمو في الأجل الطويل، والتغيرات الخاصة بالجوانب التكنولوجية، وغيرها، فالمشكلات الروتينية تأخذ معظم وقت المديرين ولا يجدون متسعاً من الوقت للتفكير في مثل هذه القضايا الاستراتيجية والتخطيط لها.
- الاعتقاد بأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات، الأمر الذي يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي خارج نطاق الاهتمام المباشر للكثير من العاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية.
- تركيز أنظمة الحوافز في الكثير من المستشفيات العمومية الجزائرية على النتائج قصيرة الأجل، وقلماً يكون هناك أنظمة حوافز ترتبط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل، وهذا الأمر يجعل الكثيرون يعزفون عن التخطيط الاستراتيجي.
- التفرد في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ تلك القرارات، الأمر الذي ينعكس سلباً على دوافع وسلوك الأفراد، والبيئة الثقافية للمستشفيات العمومية الجزائرية بصفة عامة.
- سيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم، وعدم تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي للأفراد، إضافة إلى عدم توافر نظام جيد للمعلومات لمساعدة المديرين بالحصول على المعلومات اللازمة عن البيئة المحيطة.

- قصور المستشفيات العمومية الجزائرية، وعدم قدرتها على تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم وضعها، فالكثير من المستشفيات العمومية الجزائرية تعتمد إلى وضع خطط إستراتيجية بعد أن تكون قد عملت على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتكون تلك الخطط مصاغة بشكل جيد، غير أن الكثير من تلك المستشفيات تكون قد وضعت تلك الخطط كمتطلبات شكلية أمام الجهات المختلفة المرتبطة بها، وليس بقصد تنفيذها.

ثالثا : مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بولاية باتنة

سننطلق إلى واقع ومساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس، من خلال التعريف بها، عرض أداء الموارد البشرية بها، وضعية التخطيط الاستراتيجي بها، مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية بها.

1- التعريف بالمؤسسة :

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس هي عبارة عن مؤسسة خدمانية معنوية، تقع بوسط مدينة أريس تحديدا بشارع بن بولعيد، وتقدر مساحتها الإجمالية ب 863.10 م²، منها 576.20 م² مغطاة و 286.90 م² غير مغطاة. وتعمل هذه المؤسسة بالطابع الجوارى لتقريب الخدمات الصحية اللازم للمواطنين، وتم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بموجب المرسوم رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007م، وتم الانطلاق الفعلي في تقديم مختلف الخدمات الصحية ومزاولة مختلف الأنشطة المتعلقة بها في 01 جانفي 2008م.

وقد بلغ عدد العمال الإجمالي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس 287 عامل في سنة 2013م، وتتكون المؤسسة من أربع عيادات متعددة الخدمات مقسمة جغرافيا إلى عيادة متعددة الخدمات: أريس، تكوت، اشمول، وادي الطاقة. بحيث تتكون كل عيادة من هذه العيادات على عدة أقسام صحية منها: المخبر الذي يقوم بالتحاليل الطبية، قسم الأشعة، قسم الفحوصات الطبية الذي ينقسم بدوره إلى طب عام وطب الأخصائي وكذا قسم جراحة الأسنان، قاعة العلاج.

ويتنثل الدور الأساسي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية في تقديم العلاجات القاعدية، زيادة على ذلك على مستوى العيادة المتعددة الخدمات بكل من تكوت و اشمول توجد بهما مصلحة الأمومة والريفة ومصلحة التوليد الريفية، وهذا نظرا لموقعهما الجغرافي وبحكم عزلتهما.

وتضم المؤسسة أربع مصالح أساسية تتمثل في: مصلحة المديرية الفرعية للموارد البشرية؛ مصلحة المديرية الفرعية للمالية والوسائل؛ مصلحة المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة؛ مصلحة المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

وتتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من ثلاث مكاتب رئيسية متمثلة في الآتي :

- **مكتب الميزانية والمحاسبة :** يقوم بتقسيم الميزانية المخصصة للمؤسسة إلى أبواب، حيث كل باب يخصص لمستلزمات المؤسسة، ويتم هذا التقسيم بمصادقة مدير الصحة والسكان لولاية باتنة، وكذا أمين خزانة البلديات والقطاع الصحي باعتباره المحاسب المخول قانونيا للإدارات العمومية.

- **مكتب الصفقات العمومية :** يتم تعيين لجنة من العمال المؤهلين أو المخولين قانونيا لتمثيل المؤسسة في فتح العروض المالية والتقنية، حيث يتم تعيين أعضاء هذه اللجنة من طرف مدير المؤسسة.

- **مكتب الوسائل العامة والهياكل :** يتكون من جزأين هما :

- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية :** تتكون من ثلاث مكاتب تتمثل في كل من : مكتب الوقاية ونظافة المحيط، مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف، مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

- **الهيكل :** يتكون من خمسة مكاتب تتمثل في كل من : مكتب الاتصال، مكتب التنظيم، مكتب الخدمات الاجتماعية، مكتب العتاد والصيانة، مكتب مراسل الضمان الاجتماعي.

2- عرض أداء الموارد البشرية بالمؤسسة :

تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية، والتي تهدف أساسا إلى توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة. وسنوضح ذلك كما يلي :

أ- مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية وأهدافها :

تتمثل مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية في :

- التحسين المستمر لكفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة.
 - تسيير التدريب بالمؤسسة.
 - تسيير التوظيف بالمؤسسة.
 - التسيير الإداري للموارد البشرية من حيث دراسة: الترقية، الغيابات، ...الخ.
 - توعية الموارد البشرية خاصة بأهمية تحسين جودة الخدمة المقدمة للمرضى مسايرة لتطورات المحيط.
- أما أهدافها، فهي :

- التطوير والتحسين المستمر لكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية تماشيا مع التطورات.
- توعية الموارد البشرية ومحاولة إشراكهم في قرارات المؤسسة.
- تخفيض معدلات الغيابات وحوادث العمل والأخطاء الطبية بالمؤسسة.

ب- الأنشطة الرئيسية المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة : والمتمثلة في :

- نشاط التوظيف، والذي يتم من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية وفق الخطوات التالية :

- توضيح الحاجة للتوظيف والناجمة عن الحالات التالية: ظهور منصب مؤقت في الهيكل التنظيمي، تعويض خروج أحدهم أو تغيير المنصب أو عند تعيين أعمال مؤقتة. فتعيين الحاجة تتم من طرف مدير المؤسسة ويقدمها للمدير العام للموافقة عليها؛
 - اختيار طلبات العمل، فبعد تحديد نوع الحاجة ترسل إلى المديرية الفرعية للموارد البشرية التي تختار الطلبات المطابقة لنوع الحاجة؛
 - إبلاغ المترشحين المختارين بتحديد اليوم، التاريخ وساعة الحضور إلى مكان العمل؛
 - اختيار المترشحين، من خلال توجيه المترشحين من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية نحو المصلحة المعنية وفق بطاقة للاختبار والتي سيوضح فيها المسؤول عن اختبار المترشح عن النتائج وذلك حسب ترتيب الاستحقاق (الأولوية)؛
 - تحديد المترشحين المختارين، فيتم إرسال الترتيب السابق إلى المديرية العامة للقبول ثم يرد إلى المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة؛
 - استدعاء المترشحين المقبولين لوضع ملفات عملهم وتحديد تاريخ بدء عملهم؛
 - وضع عقد العمل بين المؤسسة والمترشح وينطلق هذا الأخير في العمل بها.
- **نشاط التدريب،** والذي يتم من طرف مصلحة التدريب وفق الخطوات التالية :
- تعريف الحاجات- خلال السداسي الثاني لكل سنة- المطلوبة من كل مصالح المؤسسة؛
 - وضع جدول يجمع كل هذه الحاجات يسمى جدول التأهيل يضم: عددهم، نوعهم والتدريب المطلوب،...الخ؛
 - إنشاء خطة التدريب تضم: نوع التدريب (الزمن والمقاييس)، أسماء الموارد البشرية المتدربين، المصالح المنتمون إليها، مكان التدريب، تكاليفه وملاحظات حوله؛

- عملية التدريب للموارد البشرية حسب فترتين : قصير المدى أو طويل المدى وفق عقد بين المؤسسة والمتدرب؛
 - تقييم التدريب من طرف : المتدرب (كشف نقاط وشهادة نجاح) والمصلحة المعنية بعد عودته مباشرة من التدريب وكذلك بعد شهر بملاحظة مدى تحسنه؛
 - تحليل نتائج التدريب، فإذا كانت إيجابية تعتبر العملية ناجحة أما فشلها يتطلب اتخاذ إجراء تصحيحي حسب عدم الرضا الذي يعود إلى ثلاثة أسباب هي : سوء تعريف الحاجة أو عدم قدرة المتدرب على الاستيعاب أو ضعف المتدرب.
- ويوضح الجدول أدناه توزيع عدد العمال حسب المهن في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس في سنة 2013.

الجدول رقم (01): توزيع عدد العمال حسب المهن في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس في سنة 2013

عدد العمال	المهن
01	مدير المؤسسة
01	المدير الفرعي للمالية والوسائل
01	المدير الفرعي للموارد البشرية
01	المدير الفرعي للمصالح الصحية
29	الأطباء
13	جراحي الأسنان
199	المرضى
10	العمال الإداريين
34	العمال المهنيين
05	العمال المؤقتين
287	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس.

بناء على الجدول السابق، نلاحظ أن أكبر عدد من العمال يتمثل في فئة المرضى، يليها العمال المهنيين ثم الأطباء وبعدها جراحي الأسنان، ويليهما العمال الإداريين والمؤقتين، وتفسر هذه النتائج بأن المؤسسة تسعى دوماً إلى تقديم الرعاية الطبية والعلاجية للمواطنين المرضى وبأحسن جودة والعمل على تحقيق رضاهم.

3- وضعية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة :

من خلال إجرائنا للمقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس، تبين لنا أنه لا يوجد قسم خاص بالإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة، وأن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم باجتماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح وفي بعض الأحيان إشراك بعض العمال، ويكون هذا الاجتماع كل شهرين في السنة، ويتم في عملية التخطيط الاستراتيجي الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية اعتقاداً منهم أن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، ويتطلب ذلك توفير أساليب إدارية حديثة يكون لها الدور الفعال في تهيئة المحيط المناسب للعمل، والاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها لبذل أقصى مجهود لديها، لتساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة.

إلا أن عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تواجه بعض المعوقات والمتمثلة في الآتي :

- عجز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والتقويم لما يخدم العمل الإداري في المؤسسة، وانعزال القائمين على إعداد الخطط وابتعادهم عن مباشرة التنفيذ، مما يجعل التقييم بعيداً عن الواقع.

- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم متابعتها للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية، وغياب أسلوب التخطيط الفعال الذي يهدف إلى تحقيق الرقي للمؤسسة والعاملين فيها.
- قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها أو انعدامها، وعدم الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية التي تخدم العمل الإداري، وجمود الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم تطويرها.
- غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية.
- الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية، وعدم تحديد الصلاحيات وغياب وحدة القيادة، مما يؤدي إلى ضياع المسؤولية.

4- مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة :

- تسعى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس إلى تحقيق جودة الأداء المؤسسي بالتركيز على فكرة التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بالتركيز على ما يلي :
- أ- التوافق بين الوظيفة والقائم عليها :

تعمل إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس دوما إلى وضع المورد البشري في الوظيفة التي يجيدها، لأن المورد البشري لا يتطلع إلى تحقيق مستوى مقبول من الإنجاز فحسب، بل يسعى إلى الوصول إلى أفضل مستويات الأداء التي يمكن أن يقوم بها، فالمورد البشري ليس بحاجة إلى وظيفة يستطيع إنجازها، بل إلى وظيفة تقدم له أكبر فرصة لإظهار قدراته ومواهبه وتعطيه أكبر فرصة للنمو وتحقيق أداء أكثر تفوقا. وبالتالي، بناء إستراتيجية محكمة تقوم على التقدير الجيد والتنبؤ لتحقيق التناسب بين الوظيفة والمورد البشري، كما تضع أهداف دقيقة ومرنة تراعي ما يتطلبه المورد البشري والمؤسسة وما يحتاجه المحيط من خلال وضع بدائل إستراتيجية تتم مراجعتها بشكل جيد ومستمر.

ب- الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي :

يعتبر التدريب من أهم العناصر التي تعمل على استمرارية تحسين أداء الموارد البشرية، حتى أضحي بمثابة عملية استراتيجية تهتم بها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس في عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل الاعتراف والاستثمار في الموارد البشرية وجعلهم قوة إبداعية وقدرة تنافسية عالية.

كما تبرز أهمية التدريب كخيار استراتيجي فيما يلي :

- إتاحة الفرصة للمورد البشري لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.
 - تزويد المورد البشري بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل.
 - رفع مستوى كفاءة وفعالية الموارد البشرية.
 - يمكن من اكتشاف مكامن القوة لدى الموارد البشرية وطاقاتهم وخبراتهم.
 - توحيد وتنسيق جهود الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ويمثل التدريب الموجه بالأداء نموذجا متكاملًا يتضمن مجموعة من الخطوات الأساسية التي يظهر من خلالها الترابط العضوي بين الأداء واحتياجات الموارد البشرية التدريبية واحتياجات المؤسسة ذاتها، وهذه الخطوات هي :
- تحليل المؤسسة : وفيه تتم دراسة أهداف المؤسسة والمشكلات التي تتعرض لها، وتحليل الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف، ثم وضع مؤشرات الأداء المعياري، ثم تحليل الأفراد ودراسة أدائهم.
 - تقدير الاحتياج التدريبي : وهو الفجوة بين الأداء المتوقع ولأداء الفعلي شريطة أن تكون هذه الفجوة قابلة للعلاج عن طريق التدريب، أو يمكن أن يساهم التدريب في حلها.
 - التخطيط للتدريب : وتشمل هذه العملية وضع الأهداف التدريبية وتقدير سبل تلبيتها.

- التنفيذ : وهنا يتم تنفيذ ما تم تخطيطه فعليا على أرض الواقع.
- التقييم والمتابعة : حيث يتم تقييم العملية التدريبية أثناء انعقادها وفي نهايتها ثم قياس أثر التدريب في العمل بعد انتهاء التدريب.

يظهر مما سبق، أهمية التدريب في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس المبني على الأداء الفعلي، بوصفه الوسيلة الأكثر فاعلية في صقل وتنمية العاملين، وإمدادهم بالخبرات والقيم والمعارف اللازمة لأداء أعمالهم بنجاح.

ج- تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين :

يعمل مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس والمسؤولين فيها على إدراك دوافع العاملين وحاجاتهم النفسية والمادية والاجتماعية، وطرق تفكيرهم وأسلوب إقناعهم وكيفية التأثير فيهم، وتحقيق رضاهم ومعرفة الأهداف التي يسعون إليها من أجل وضع سياسة الأهداف العامة للمؤسسة لا تتعارض مع أهداف الأفراد فيها، لتحقيق النتائج المرجوة وذلك بدفع العمال إلى الرغبة في الأداء والعمل.

ومن هنا، يبدو واضحا أن تحفيز العامل والاهتمام له انعكاس ايجابي على أدائه المؤسسي، نظرا لما للحوافز من تأثير كبير ينعكس بصورة أو بأخرى على سلوك المورد البشري في العمل.

وتقوم سياسة التحفيز في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على :

- تشجيع العمال ومطالبتهم ببذل أقصى الجهد لأداء المهام والواجبات الوظيفية من خلال إقامة العلاقات الإنسانية.
- السماح للعمال بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- التعرف على مشاكل العمال ومناقشتها، مما يساعدهم على تحسين مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المنشودة.
- تطبيق الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

د- تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية :

تركز المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس على تنمية مواردها البشرية من خلال التعليم والتدريب وتطوير المهارات، وتتمثل عملية التنمية البشرية في المؤسسة بأن تقوم بتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة، حيث تكون عملية تنميته وتطويره في أربع مجالات رئيسية هي :

- تطوير وتنمية المعارف والمعلومات (المجال الذهني) : هو المجال الذي يركز على تنمية وتطوير المستوى الذهني والعقلي للعنصر البشري إكسابه مهارات ذهنية متطورة تساعد على أداء مهمته أداء عاليا يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة، وأهم هذه المهارات هي قدرته على التحليل والتركيب، التقويم والنقد والإبداع، التفكير الابتكاري والتعلم المستمر.

- تطوير وتنمية القدرات والمهارات (المجال العلمي) : هو المجال الذي يركز على تنمية وتطوير الجانب العلمي والتطبيقي للعنصر البشري، وإكسابه مهارات علمية تساعد على أداء مهمته أداء عاليا يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة، وأهم هذه المهارات: مهارات إدارية، تقنية، جراحية، طبية، خدماتية إنسانية...الخ.

- تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع (المجال الوجداني) : هو المجال الذي يركز على الجانب الوجداني النفسي للعنصر البشري، ويحاول أن يغير من الاتجاهات والميول والدوافع تجاه الأفكار أو أساليب العمل الجديدة والاقتناع بها ذهنيا وقبولها نفسيا، وإدراك قيمتها وأهميتها للمؤسسة، وبالتالي الاستجابة لمتطلبات التغيير بدافعية عالية.

- تطوير وتنمية القيم والمعتقدات (المجال السلوكي) : هو المجال الذي يركز على الجانب السلوكي والأخلاقي، ويحاول أن يغير ويشجع على انتشار قيم جديدة ومبادئ أساسية في العمل في جميع نواحي المؤسسة، كالاتهام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم الخدمات الصحية للعمال بها لمنع هروب العمال وتقليص الغيابات ومعدل دوران العمل وبث روح التعاون بين العمال وتحفيزهم.

ه- تقييم أداء الموارد البشرية :

تبرز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس على الخصائص والسمات (المعرفة، المهارات) وإمكانات التطوير التي يتميز بها العاملين، والتي تعد بمثابة الموجودات غير الملموسة، فضلا عن الأهداف الشخصية والقيم، والتي يجري تحويلها إلى نتائج إيجابية عن طريق السلوكيات التي يبدونها الأفراد العاملين في المؤسسة.

والواقع أن تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الخيارات الإستراتيجية التي تواجهها عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس، والتي تتطلب توفر ما يلي :

- تصميم الوظيفة بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك، من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم والموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالوظيفة، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به العامل أثناء الوظيفة وتزويده بالمعلومات المتجددة.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

الخلاصة :

- من خلال دراستنا الميدانية لمساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها :
- تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية، والتي تهدف أساسا إلى توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة.
- عدم وجود قسم خاص بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي باجتماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح وفي بعض الأحيان إشراك بعض العمال، ويكون هذا الاجتماع كل شهرين في السنة.
- تعاني المؤسسة من مجموعة من المعوقات فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي تحدث بعض الإشكاليات وتحد من قدرة الموارد البشرية على تحسين أدائها.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.
- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، وهي كالاتي :

- ضرورة الاهتمام الكافي بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية المرتبطة بمجالات عملهم.
- الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية.
- إن إستراتيجية تنمية وتطوير الأداء المؤسسي يجب ألا تغفل أهمية التكامل بين الرأسمال المادي والبشري باعتبارهما عنصرا أساسيان في إنجاح التخطيط الاستراتيجي.
- العمل على تبني مداخل متكاملة مع التخطيط الاستراتيجي وتكون كفيلة بتحسين ورفع أداء الموارد البشرية، مثل الإدارة بالأهداف ولوحة القيادة الاجتماعية.

- ضرورة إنشاء وحدة أو دائرة متخصصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المستشفيات العمومية الجزائرية، تكون مهمتها وضع خطط إستراتيجية تتماشى مع الأوضاع المالية والإمكانات التي تتاح لتلك المستشفيات، خاصة تلك التي تعاني من شح في الإمكانيات ونقص الأموال.
- ضرورة العمل على التخفيف من حدة المركزية في اتخاذ القرارات ذات التأثير على أنشطة المستشفيات العمومية الجزائرية، وإفساح المجال أمام الجهات المختلفة لممارسة دورها في وضع الخطط الإستراتيجية.
- ضرورة ضلوع القيادات الإدارية في المستويات العليا بدورهم في وضع الخطط الإستراتيجية للمستشفيات العمومية الجزائرية التي يتولون إدارتها وقيادتها، والاشتراك مع المستويات الإدارية الأدنى.
- ضرورة اهتمام المستشفيات العمومية الجزائرية بموضوع تمكين العاملين، سواء النفسي أو الهيكلي، والذي يساعد في حث العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تبني الخطط الإستراتيجية لغرض تنفيذها والعمل على تقديم مقترحات من قبل العاملين لتحسين فعالية تلك الخطط.
- العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة، ومرتبطة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها في الخطة الإستراتيجية.
- الاهتمام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إقرارها، من خلال وضع إجراءات وبرامج عمل وتخصيص الموازنات اللازمة لذلك، وعدم ترك تلك الخطط مجرد حبر على ورق دون تنفيذ.

الهوامش والمراجع :

- ¹ Khemakhem. A, la dynamique du contrôle de gestion, Bordas, paris, 1976, P 310
- ² Erschler. J et B. Grabot, Organisation et gestion de la production, Hermes, Paris, 2002, P 230.
- ³ Chevalier.J et autres, Gestion des ressources humaines, ed.debook université Québec, 1993, p 333.
- ⁴ المصري أحمد محمد، الكفاية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية: التكلفة، الوقت، الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 12.
- ⁵ Erschler.J et B. Grabot, Organisation et gestion de la production, ed.hermes, 2002, p 230.
- ⁶ Idem .
- ⁷ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص3.
- ⁸ علاوي عبد الفتاح، تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تحسين أداء مواردها البشرية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة قلمة، يومي 10-11 نوفمبر، 2009.
- ⁹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 210.
- ¹⁰ J & Torrens. P.P , introduction to health services, 4th édition, New York, Delmar Publisher, Inc, 1993, p p 142- 143.
- ¹¹ American Hospital Association, Classification of Health Care Institution, Edition Chocago, Chicago, 1974, p10.
- ¹² منظمة الصحة العالمية، إدارة المستشفيات، سلسلة التقارير الطبية رقم 395، جينيف منظمة الصحة العالمية، 1980، ص6.
- ¹³ زهير حنفي، الأصول العلمية في التنظيم الإداري للمستشفيات، مكتبة الأنجلو المصرية، بدون سنة، ص6.
- ¹⁴ Shortell, M. S. et al, Health Care Management : A text in Organization Theory and Behairor, Second Edition, New York, John Wiley Sons, Inc, 1988, pp 13 – 14.
- ¹⁵ حرساني حسان، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37.
- ¹⁶ أحمد الكردي، الإدارة بالأهداف، متوفر على الموقع الالكتروني بتاريخ: (2014 -11-12) : الإدارة 20% بالأهداف.doc /files/0017/1737 kenanaonline.com
- ¹⁷ Bernard Martory, Les tableaux de bord sociaux, édition LIAISON, Paris, France 2004, p : 25 – 27.
- ¹⁸ Jean René Edighoffer, Précis de gestion d'entreprise , édition Nathan , France , 2001, p : 106.

- ¹⁹ جرادات ناصر، الإدارة الإستراتيجية: منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 123.
- ²⁰ إياد يوسف دليح وآخرون، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، أيام: 1-3 أبريل 2014.
- ²¹ المرجع نفسه.
- ²² عصام الدين برير، عوض الله، التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 4 و 5 أبريل، 2012، ص 560.
- ²³ الغالبي طاهر، إدريس وائل، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 30.
- ²⁴ درة عبد الباري، جرادات ناصر، مرجع سابق، ص 102.
- ²⁵ المرجع نفسه.
- ²⁶ القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 198.
- ²⁷ Goetsch, David L. and Davis, Shanley B, Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, Sixth Edition, 2010.
- ²⁸ Robbins, Stephen P, Coulter, Mary, Sidani, Yusuf and Jamali, Dima, Management: Arab World Edition, Essex, England: Pearson Education Limited, 2011, p 154.
- ²⁹ Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability, Boston: Pearson. International Edition, Thirteenth Edition, 2012, pp 66-67.
- ³⁰ جرادات ناصر، مرجع سابق، ص 125.
- ³¹ بتصرف من: جرادات ناصر، مرجع سابق، ص 126.

الوقف الإسلامي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة - عرض للتجربة الجزائرية في تسيير الأوقاف -

Islamic Waqf and its role in achieving sustainable development - The Algerian experience in the management of Awqaf

نوال بن عمارة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة ورقلة ، الجزائر

b.naoual_sf@yahoo.com

صالح صالحي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة ورقلة ، الجزائر

s.salhi@univ-ecosetif.com

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من الوقف الإسلامي و التنمية المستدامة ، وكذا إبراز الدور الفعال الذي تقوم به مؤسسات الأوقاف من أجل تحقيق التنمية الشاملة للدول ، و تبيان أثر الوقف على الاقتصاد والمجتمع الجزائري من خلال عرض تجربة الجزائر في تسيير الأوقاف. وخلص البحث إلى أنه بإمكان الوقف أن يقدم الكثير خاصة فيما يتعلق باعتماد كفاءات متخصصة، وهذا لضمان الجدية والفعالية في إدارة الأوقاف الجزائرية التي ظلت لأمد بعيد تسيير بطريقة أقل مما يقال عنها أنها غير فعالة، والعمل على تطوير أدائهم بشكل مستمر، والقيام بتعديل القوانين والتشريعات التي تساهم في تشجيع الوقف من ناحية، وفي الاستغلال الأمثل لأموال الوقف من ناحية أخرى ، والعمل على عقد ندوات متخصصة عبر ولايات الوطن، وتوسيع معنى الوقف لدى أفراد المجتمع ، وذلك بالوقوف على تاريخ الوقف في الجزائر .

الكلمات المفتاحية : الوقف الإسلامي ، مؤسسات الأوقاف ، التنمية المستدامة ، تسيير الأوقاف ، الجزائر .

Abstract: The aim of this paper is to clarify the concepts related to each of the Islamic Waqf and sustainable development, as well as to highlight effective role carried out by institutions of Awqaf to achieve overall development of the countries, and identify the impact of Waqf on the economy and the Algerian society by viewing experience Algeria in the conduct of Awqaf. The research found that it can Waqf that offers a lot especially with regard to the adoption of qualified specialist, and this is to ensure the seriousness and effectiveness in the management of Awqaf Algerian which has for a long time conducting a manner mildly as ineffective. and work to develop their performance continuously, and to modify the laws and regulations that contribute to the promotion of Waqf from hand, and optimum utilization of Awqaf funds on the other hand and working for convening specialized seminars across country, and expand the meaning of the Waqf of community members, and standing on the history of the Waqf in Algeria.

Keywords: Islamic Waqf, sustainable development, sustainable development, The conduct of Awqaf , Algeria .

تمهيد :

يعتبر الوقف الإسلامي أحد مظاهر الرقي الحضاري للأمة الإسلامية، فالمنتبغ للتاريخ الإسلامي يقف على دور المصارف الوقفية في تغطية غالبية احتياجات الأمة في كافة نواحي الحياة، إلا أن النظرة الضيقة إلى الوقف على أنه مؤسسة دينية تعنى بشؤون المساجد والقائمين عليها فقط؛ أدى إلى تركيز الدراسات على البعد الديني، وانحسار دور الوقف في النواحي الدينية البحتة دون النظر إلى الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والمالية للوقف، وعدم الأخذ بعين الاعتبار أن الأموال والممتلكات الوقفية جزء مهم من ثروة المجتمع الإسلامي، يمكن أن توظف بما يخفف العبء عن موازنة الدولة في تقديم الخدمات التعليمية والاجتماعية والصحية وحتى خدمات البنية التحتية.

وفي ظل الدور الذي يلعبه الوقف الإسلامي في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع الإسلامي، ومع التأكيد على الأخذ بأهداف التنمية المستدامة في الكثير من الخطط التنموية للبلدان النامية، تبدو أهمية تفعيل الأوقاف مع حركة الاقتصاد بما يفيد الأمة الإسلامية في حاضرها ومستقبلها.

وتختص هذه الدراسة ببيان مفهوم الوقف من منظور إسلامي وأهدافه، وإظهار دور الوقف في مختلف جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها. ولذلك لا بد من الاعتراف بالعلاقة الوثيقة بين مفهوم الوقف كمفهوم إسلامي راسخ الجذور، وبين مفهوم التنمية المستدامة، وعرض أهم المراحل التي مر بها الوقف في الجزائر، وإبراز الدور الذي تقوم به الوزارة الوصية في إدارة الأملاك الوقفية واستثمارها، وسوف يتم تحليل ذلك من خلال المحاور التالية :

أولاً- الوقف الإسلامي وأركانه وأنواعه؛**ثانياً- الوقف الإسلامي كآلية لتحقيق التنمية المستدامة؛****ثالثاً- واقع وآفاق التجربة الجزائرية في تسيير الأوقاف.****أولاً- الوقف الإسلامي وأركانه وأنواعه:****1- مفهوم الوقف الإسلامي:****1.1- المفهوم اللغوي :**

الوقف في اللغة: هو الحبس يقال : وقفت الدار وقفاً بمعنى حبستها، وجمعه : أوقاف ، مثل ثوب وأثواب. والوقف ، والحبس ، بمعنى واحد¹، وكذلك "التسبيل" ، يقال: (سبَلت الثمرة بالتشديد جعلتها في سبل الخير وأنواع البر) .ويقصد بالوقف أيضاً معنى آخر هو التسبيل :نحو قوله سبَل ضيعته تسبيلاً أي :جعلها في سبيل الله .

2.1- المفهوم الاصطلاحي :

عرفت المذاهب الفقهية الوقف بتعريفات متقاربة من حيث المقصد من إنشاء الوقف ودوره التكافلي، إلا أنهم اختلفوا في الأحكام المتعلقة به، نحو حق التصرف فيه، واسترجاعه، ومدة الوقف ، وغير ذلك من الأحكام الفقهية الفرعية. ومن جملة تلك التعريفات نختار ما يلي: ²

عرفه "ابن عرفة" المالكي بقوله " هو إعطاء منفعة شيء مدة وجوده لازماً بقاؤه في ملك معطيه و لو تقديرًا". و يتضح من هذا التعريف لزوم الوقف، و هو على ملك معطيه أي الواقف.

وعرفه "أبو حنيفة" بقوله "حبس العين على ملك الواقف و التصديق بالمنافع على الفقراء مع بقاء العين". فهو كالعارية عنده إلا أنه غير لازم لو رجع الواقف صح عنده الرجوع.

أما "ابن قدامة" فيعرفه في "المغنى" بقوله : "تحبيس الأصل و تسبيل المنفعة"، و يلاحظ من هذا التعريف أنه لم يجمع شروط الوقف.

ولخص "محمد أبو زهرة" مختلف هذه المعاني التي جاءت بها التعاريف السابقة في تعريف جامع للوقف بقوله : " الوقف هو منع التصرف في رقبة العين التي يمكن الانتفاع بها مع بقاء عينها و جعل المنفعة لجهة من جهات الخير ابتداء و انتهاء". ويرى أن هذا التعريف هو أصدق تعريف مصور جامع لصور الوقف عند الفقهاء الذين أقروه³.

3.1- المفهوم الاقتصادي :

يعرف الوقف على أنه " الوقف هو : حبس مؤبد ومؤقت، لمال للانتفاع المتكرر به أو بثمرته في وجه من وجوه البر العامة أو الخاصة"⁴.

ويعرف كذلك بأنه "تحويل لجزء من الدخل و الثروات الخاصة إلى موارد تكافلية دائمة تخصص منافعها من سلع و خدمات و عوائد لتلبية احتياجات الجهات و الفئات المتعددة المستفيدة، مما يساهم في زيادة القدرات الإنتاجية اللازمة لتكوين و نمو القطاع التكافلي الخيري الذي يعد أساس الاقتصاد الاجتماعي في الاقتصاد الإسلامي، و بهذا المعنى فإنه يحدث حركية اقتصادية ايجابية للثروات و الدخل لضمان الوصول إلى توزيع توازني اختياري عادل بين أفراد المجتمع و فئاته و طبقاته و أجياله المتتالية، و تبرز مجالات جديدة نوعية في المفاضلة بين الاختيارات الخاصة الفردية و الجماعية الخيرية، بين الاستهلاك الفردي و الاستهلاك التكافلي، بين الادخار و الاستثمار الخاصين و الادخار و الاستثمار التكافليين الخيريين الذين يتطوران من خلال النمو التراكمي للقطاع الوقفي الذي يعد ضرورة اقتصادية و اجتماعية و مطلب حضاري لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة في الاقتصاديات الإسلامية"⁵.

أما المشرع الجزائري عرف الوقف في المادة 03 من قانون 10/91 المؤرخ في 12 شوال 1411هـ الموافق 27 أبريل 1991م على أنه "حبس العين عن التملك على وجه التأبيد والتصدق بالمنفعة على الفقراء أو على وجه من وجوه البر والخير".

ونرى من هذه التعاريف السابقة أنها تتناسب مع حقيقة الوقف القانونية وطبيعته الاقتصادية ودوره الاجتماعي، وذلك من حيث أنه :

- الوقف صدقة جارية ما بقيت أو بقي أصلها؛
- يعبر عن جميع أشكال الوقف وأنواعه فهو حبس عن الاستهلاك الشخصي، بما يعني أنه ينشئ رأس مال اقتصادي قادر على إنتاج المنافع وهو يعبر وقف المنافع المتكررة عن رأس مال هذه المنافع، وهو القيمة الحالية لمجموعة المنافع المستقبلية الموقوفة؛
- يقع الوقف على المال وهذا المال قد يكون ثابتا أو منقولا وقد يكون عينا كالألات والسيارات وقد يكون نقدا كمال المضاربة أو الاقتراض كما يمكن أن يكون منفعة متمولة مثل منفعة نقل المرضى أو منفعة أصل ثابت ؛
- يتضمن حفظ المال الموقوف والإبقاء عليه حتى يمكن تكرار الانتفاع به أو بثمره، وبهذا يتضمن معنى الاستمرارية وجود المال؛
- يشمل الوقف المباشر الذي ينتج المنافع كما يشمل الاستثمار الذي يقصد بيع منتجاته وإنفاق إيراداتها على أغراض الوقف ؛
- يشمل وجوه البر العامة الاجتماعية والاقتصادية .

2- مشروعية الوقف الإسلامي وأركانه :

1.2- مشروعية الوقف الإسلامي :

الوقف قرينة من القرب ، مندوب فعله دلت على مشروعيته نصوص عامة من القرآن الكريم ، وفصلته أحاديث من السنة النبوية المطهرة ، وعمل به الصحابة ، وأجمعوا على مشروعيته كما نقل ذلك أهل العلم وذهبوا إليه.

فمن القرآن الكريم:

قول الحق تبارك وتعالى : ﴿لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ﴾ (آل عمران، آية: 92). وقد جاء في صحيح الإمامين البخاري ومسلم ، عن أنس بن مالك رضي الله عنه أنه قال : كان أبوطلحة أكثر الأنصار بالمدينة مالاً من نحل ، وكان أحب أمواله إليه بئرحاء ، وكانت مستقبلة المسجد ، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم ، يدخلها ويشرب من ماء فيها طيب ، قال أنس : فلما أنزلت هذه الآية ، قام أبوطلحة إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فقال : يا رسول الله ، إن الله تبارك وتعالى يقول : ﴿لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ...﴾ ، وإن أحب أموالي إلي بئرحاء ، وإنها صدقة لله ، أرجو برّها وذخرها عند الله فضعها يا رسول الله حيث أراك الله. قال : فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (يَخُذْ ذَلِكَ مَالٍ رَابِحٍ ، ذَلِكَ مَالٌ رَابِحٌ ، وقد سمعت ما قلت ، وإنني أرى أن تجعلها في الأقربين). فقال أبوطلحة افعل يا رسول الله . فقسمها أبو طلحة في أقاربه وبني عمه. قال الله تعالى : ﴿مَّا عَلَى الْمُحْسِنِينَ مِنْ سَبِيلٍ﴾ (التوبة ، آية: 91) . والوقف سبيل للمحسنين .

ومن السنة النبوية :

فقد قال عليه الصلاة والسلام : ((إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاثة :إلا من صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له)) (رواه مسلم وأبو داود وغيرهما). ويفصل معنى الصدقة الجارية ما رواه أبو هريرة أن النبي صلى الله عليه وسلم قال ((إن مما يلحق المؤمن من عمله وحسناته بعد موته : علما علمه ونشره وولدا صالحا تركه ، ومصحفا ورثه ، أو مسجدا بناه ، أو بيتا لابن السبيل بناه ، أو نهرا أجراه ، أو صدقة أخرجها من ماله في صحته وحياته يلحقه من بعد موته)) (رواه ابن ماجه)، فالصدقة الجارية محمولة عند العلماء على الوقف .

وجاء في نصب الراية للزيلعي : أن هناك لرجل من بني غفار عينا يقال لها : رومة ، وكان يبيع منها القرية بدم ، فقال له صلى الله عليه وسلم : (أتبعنيها بعين في الجنة) ؟ فقال : يا رسول الله، صلى الله عليه وسلم ، ليس لي ولا لعيالي غيرها. فبلغ ذلك عثمان بن عفان رضي الله عنه ، فاشترها منه بخمسة وثلاثين ألف درهم ، ثم أتى النبي صلى الله عليه وسلم ، فقال : أتجعل لي ما جعلت له ؟ قال : نعم ، قال : قد جعلتها للمسلمين⁶.

أما الإجماع:

فقد صرح غير واحد من أهل العلم بأن إجماع الصحابة منعقد على صحة الوقف، فقد ذكر صاحب المغني ، أن جابراً رضي الله عنه قال : (لم يكن أحد من أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم ذو مقدرة إلا وقف ، وهذا إجماع منهم ، فإن الذي قدر منهم على الوقف وقف ، واشتهر ذلك ولم ينكره أحد ، فكان إجماعاً⁷.

وقال الحافظ ابن حجر نقلاً عن الإمام الترمذي قوله: (لا نعلم بين الصحابة والمتقدمين من أهل العلم خلافاً في جواز وقف الأراضي، وجاء عن شريح أنه أنكر الحبس).

وقال صاحب الإسعاف بعد ذكره لأوقاف الصحابة : (وهذا إجماع منهم على جواز الوقف ولزومه ، ولأن الحاجة ماسة إلى جوازه)⁸.

2.2- أركان الوقف الإسلامي : جعل الإسلام للوقف شروطا حتى يحقق الغاية المرجوة منه، وتتعلق هذه الشروط بالواقف ،والموقوف ،والموقوف عليه، والصيغة.

1.2.2- الواقف :يشترط في الواقف أن يكون حرا عاقلا بالغاً غير مكره ولا محجور عليه⁹.

2.2.2- الموقوف: يشترط في الموقوف مايلي:

- أن يكون الموقوف مالا متقوماً : إذ لا يتأتى وقف ما ليس من الأموال ، كالأثرية في مواقعها ، وما ليس بمتقوم كالخمر والخنزير؛
- أن يكون الوقف مملوكاً : فلا يصح وقف غير المملوك ، مثل : الأراضي الموات وشجر البوادي ، وحيوان الصيد قبل صيده؛

• أن يكون معلوماً حين الوقف : فلا يصح وقف الشيء المجهول، كقوله وقفت جزءاً من مالي ، أو داري؛

• أن يكون مالا ثابتاً : فيخرج به ما لا يبقى على حاله التي يتحقق بها الانتفاع ، كالثمار، والخضروات ، والتلج.

3.2.2- الموقوف عليه : يشترط لصحة الوقف أن يكون الموقوف عليه أهلاً لصرف المنفعة عليه كعمامة الفقراء والمساجد والمدارس ...، ويشترط فيه مايلي :

• أن يكون أهلاً للتملك سواء المعين أو غير المعين ؛

• أن يكون الموقوف عليه جهة بر وقربة وليست جهة معصية .

4.2.2- الصيغة : ينعقد الوقف بكل صيغة تدل على إرادة الواقف للوقف ، ويشترط فيها مايلي:

• أن تكون صيغة الوقف منجزة : أي لا تقتصر بتعليق أو إضافة إلى مستقبل ، إذ لا بد أن تدل على إنشاء الوقف وقت صدوره¹⁰؛

• أن يكون العقد فيها جازماً إذ لا ينعقد الوقف بوعده ، كقوله سأقف أرضي أو داري على الفقراء؛

• ألا تقتصر الصيغة بشرط يناقض مقتضى الوقف ، كقوله وقفت أرضي بشرط أن لي ببيعها متى أشاء؛

• أن تفيد الصيغة تأييد الوقف لمن لا يقول بصحة تأقيته.

3- أنواع الوقف : ويمكن تقسيم الوقف وفقاً لغرضه ومحلّه كمايلي:

1.3- غرض الوقف: ويتضمن مايلي :

1.3.3- الوقف الذري (الأهلي): هو الوقف على مصالح الأسرة من الأولاد والذرية، ثم يؤول تباعاً إذا ما انقرضت الذرية إلى وقف خيري¹¹.

2.3.3- الوقف الخيري : وهو الذي يقصد به الواقف الصرف على وجوه البر ، سواء أكان على أشخاص معينين ، كالفقراء والمساكين والعجزة ، أو كان على جهة من جهات البر العامة ، كالمساجد والمستشفيات والمدارس ، مما ينعكس نفعه على المجتمع¹².

3.3.3- الوقف المشترك: وهو الذي يجمع بين الوقف الأهلي (الذري) والوقف الخيري، فيخصص الواقف جزءاً من خيراته لأقاربه وذريته أو نفسه ويجعل جزء آخر لوجه البر العامة.

ويتضح من التقسيمات التي عرضناها أنها تأخذ أحد ثلاثة أشكال هي : وقف خاص وهو ما كان على النفس والأهل ، ووقف عام وهو ما كان على مختلف أوجه الخير وخدمة المجتمع دون تعيين ، وقف مختلط بين الخاص والعام فهو يخدمهما في نفس الوقت .

2.3- محل الوقف : ويتضمن مايلي :¹³

1.2.3 - العقارات : لتستعمل مباشرة للأغراض الوقفية مثل المساجد والمدارس والمستشفيات والمكتبات ودور المسنين والأيتام وغيرها، أو لتستعمل وفقاً استثمارياً كالمباني السكنية والتجارية ثم يعود ريعها إلى أهداف الوقف.

2.2.3- الأصول الثابتة: كالأراضي الزراعية وغير الزراعية.

3.2.3 - الأصول المنقولة: مثل الكتب للمكتبات والحافلات والسجاد للمساجد والمصاحف وغيرها من المنقولات.

4.2.3- وقف النقود: وقف الدراهم والدنانير، إما لإقراضها لمن يحتاج إليها، حيث تعاد بعد انقضاء الحاجة (في شكل قرض حسن) لتعرض من جديد إلى محتاج آخر، أو وقف نقود الاستثمار ثم يوزع ريعها على أغراض الوقف.

5.2.3- وقف الحقوق المعنوية: كحق التأليف وحق الابتكار وحق الاسم التجاري، ويكون ذلك بوقف حق استغلال الملك المعنوي، وذلك بتصريح من المؤلف أو المبتكر.

بالإضافة إلى هذه التقسيمات هناك إعتبارات أخرى يتم تقسيم الوقف على أساسها منها، كالمضمون الاقتصادي ويشمل كل من الأوقاف المباشرة والأموال الموقوفة على استثمارات صناعية أو زراعية أو تجارية أو خدمية لا تقصد بالوقف على ذواتها، وكذا تقسيم الوقف من حيث البعد الزمني له، ويتضمن كل من الوقف المؤبد والوقف المؤقت.

4- أهداف الوقف: ندب الإسلام المسلمين للوقف لما في ذلك من مصالح جمة، ومنافع وفوائد عديدة، حيث يرسخ قيم التكافل والتضامن والأخوة والمحبة بين طبقات المجتمع وأبنائه، بما يوفره من موارد مالية ثابتة ودائمة لتلبية حاجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، وبما يتضمنه من حاجات دينية وتربوية وغذائية وصحية وغيرها، ويمكن تلخيص أهم أهداف الوقف الإسلامي فيما يلي:

- نشر الدعوة إلى الله سبحانه وتعالى من خلال إنشاء المساجد لإقامة شعائر الدين، وتعليمه لأبناء المسلمين¹⁴؛
- توفير الأمن الغذائي والسكن للمجتمع، وسواء كان فقيراً أو عابر سبيل أو من ذويه؛
- إعداد القوة اللازمة، لجعل الأمة قادرة على توفير الأمن والحماية والدفاع عن عقيدتها؛
- نشر روح التعاون والتكافل التي تجعل من المجتمع المسلم وحدة واحدة؛
- توفير مصادر ثابتة لإمداد المصالح العامة، والمؤسسات الإجتماعية بما يلزمها من أدوات لتلبية حاجات المجتمع المسلم.

5- أهمية الوقف: يكتسي الوقف الإسلامي أهمية بالغة تتبع من كونه يعتبر من أهم ميادين البر، وأغزر روافد الخير، وتعد الأوقاف الكثيرة والمتعددة في المجتمعات الإسلامية مفخرة للنظام الإسلامي، حيث لم يترك المسلمون على مر العصور حاجة من حاجات المجتمع إلا وقف عليها الخيرون منهم جزءاً من أموالهم، سواء على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي أو الديني، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- أن الوقف مصدر تمويل دائم يحقق مصالح خاصة ومنافع عامة، حيث يمكن وصف الوقف على أنه وعاء يصب فيه خيرات العباد، ومنبع يفيض بالخيرات على البلاد والعباد، تتحقق به مصالح خاصة ومنافع عامة؛
- أن الوقف أوسع أبواب الترابط الاجتماعي بما ينسجه داخل المجتمع الإسلامي من خيوط محكمة في التشابك، وعلاقات قوية للترابط، يغذي بعضها بعضاً، تبعث الروح في خلايا المجتمع حتى يصير كالجسد الواحد¹⁵؛
- استمرارية الأجر والثواب وتكفير الذنوب لأن أجر الوقف لا ينقطع؛
- استمرار الانتفاع بالوقف في أوجه الخير، وعدم انقطاع ذلك بانتقال الملكية؛
- الإسهام في مختلف عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية وغيرها، مما يخفف العبء عن الحكومات، وبخاصة تلك التي تعاني من العجز في ميزانيتها، كما يسد الفراغ الذي تتركه بعض الدول في مجال الرعاية والخدمات.

ثانيا- الموقف الإسلامي كآلية لتحقيق التنمية المستدامة:

سنحاول من خلال هذا المحور التركيز على مفهوم التنمية المستدامة ، وإبراز دور الموقف في عمليات التنمية المختلفة والعلاقة بين الموقف والتنمية المستدامة.

1- مفهوم التنمية المستدامة: تتضمن التنمية المستدامة التخطيط للتنمية اقتصادية غير ضارة بالبيئة ، ولا تضع في الوقت نفسه قيودا غير مقبولة على طموحات الإنسان المشروعة لتحقيق التقدم والرفي والنمو الاجتماعي والاقتصادي . وهي إطار عام من أجل خلق توازن بين النشاط الاقتصادي والتنموي والنظام البيئي والطبيعي، ويمكن تعريف التنمية المستدامة " التنمية التي توفق بين التنمية البيئية والإقتصادية و الاجتماعية فتتأشأ دائرة متكاملة بين هذه الأقطاب الثلاثة من حيث الفعالية فيما يخص الجانب الإقتصادي، العدالة من الناحية الاجتماعية والتوافق مع الناحية البيئية ". أما تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عرفها على أنها " العملية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتهم"¹⁶.

وعرفها باربير (Barbier) على أنها " ذلك النشاط الاقتصادي ، الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية بأكبر قدر من الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة وبأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة للبيئة"¹⁷.

ويتضح من التعاريف السابقة بأن هناك أربع سمات أساسية للتنمية المستدامة هي:

- التنمية المستدامة تختلف عن التنمية بشكل عام في كونها أشد تداخلا وأكثر تعقيدا وبخاصة فيما يتعلق بما هو طبيعي، وما هو اجتماعي في التنمية؛
- التنمية المستدامة تتوجه أساسا إلى تلبية متطلبات واحتياجات أكثر الشرائح فقرا في المجتمع وتسعى إلى الحد من تفاقم الفقر في العالم؛
- ج- للتنمية المستدامة بعد نوعي يتعلق بتطوير الجوانب الروحية والثقافية والإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات؛
- د- لا يمكن في حالة التنمية المستدامة فصل عناصرها وقياس مؤشرات لشدة تداخل الأبعاد الكمية والنوعية. وفي الأخير يمكن القول بأن التنمية المستدامة هي " التنمية التي تحقق التوازن بين الأنظمة الثلاثة البيئية والاقتصادية والاجتماعية " ، وتساهم في تحقيق أقصى قدر من النمو والارتقاء في كل نظام من هذه الأنظمة دون أن يؤثر التطور في أي نظام سلبا على الأنظمة الأخرى.

2- الموقف الإسلامي وعملية التنمية: إن تداخل الجوانب المختلفة للتنمية يجعل من الصعوبة تقسيمها أو فصلها عن بعضها البعض، فكل جانب منها له تأثير مباشر على الجوانب الأخرى، فالتنمية الاقتصادية آثار تنموية في النواحي الاجتماعية وغيرها، وكذلك التنمية الاجتماعية قد تؤدي إلى إحداث تنمية اقتصادية، وإلى إحداث آثار تنموية في مجالات أخرى، لذلك سيتم تقسيمها إلى ثلاث مجالات رئيسية هي: التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، وكذا مجالات تنموية أخرى.

1.2- دور الموقف الإسلامي في عملية التنمية الاقتصادية: إن مفهوم التنمية الاقتصادية يركز على المتغيرات الاقتصادية كالنمو الاقتصادي وتوزيع الدخل والاستثمار والمنفعة الكلية والأرباح والإدخار وغيرها، ويتمثل دور الموقف في الجانب الاقتصادي من خلال النواحي التالية :

- يعمل الموقف على تعزيز الموازنة العامة للدولة من خلال تكفله بكثير من النفقات التي تنقل كاهل الدولة، وتعد في الوقت نفسه من أهم العوامل التي ترقى بالأمة إلى ركب الحضارة والتطور؛
- يسهم الموقف في العملية الإنتاجية وفي تمويل التنمية وتوفير فرص العمل والتخفيف من عجز الموازنة وتنشيط التجارة الداخلية والاقتصادية والبنية التحتية في الكثير من المناطق، وكذلك دوره في تخطيط المدن وإنشائها¹⁸ ؛

- يعمل الوقف على إيجاد مصادر دخل للفقراء والمساكين والعاجزين عن العمل والأرامل والأيتام وغيرهم من المحتاجين، مما يغطي حاجاتهم الأساسية، هذا ما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة لهذه الفئات من المجتمع ، مما قد يزيد من إنتاجيتهم الاقتصادية؛
- الوقف والسلوك الادخاري: إن علاقة الوقف بالادخار واضحة من جهة إطلاقه على معنى الحبس ومنع العين الموقوفة عن أنشطة التبادل في السوق، وفي هذا السياق يقصد بالادخار حفظ الأموال الموقوفة وتخزينها وحجزها عن عمليات التداول ؛
- يعمل الوقف على تنمية رأس المال البشري من خلال توفير يد عاملة متخصصة ومتنوعة في مجالات مختلفة، بتنويعه لأشكال الوقف والجهات الموقف عليها.

2.2- دور الوقف الإسلامي في عملية التنمية الاجتماعية: يركز مفهوم التنمية الاجتماعية على نتائج التنمية على حياة الأفراد والجماعات ومدى المساهمة في حل الكثير من المشكلات الاجتماعية، حيث أن مفهوم التنمية يتضمن إحداث التغيير والتحول التي تترك بصماتها على حياة الأفراد والجماعات، ومن أبرز أدوار الوقف في عملية التنمية الاجتماعية ما يلي :

- يساعد الوقف في تحقيق الاستقرار الاجتماعي وشيوع روح التراحم بين أفراد المجتمع وحمايته من الأمراض الاجتماعية التي تنشأ عادة في المجتمعات التي تسود فيها روح الأنانية المادية، وينتج عنها الصراعات الطبقية بين المستويات الاجتماعي المختلفة، مما يعزز روح الانتماء بين أفراد المجتمع وشعورهم بأنهم جزء من جسد واحد؛
- يسهم الوقف في مجال التنمية الاجتماعية بتوفيره المدارس والمحاضن الخاصة بالأيتام، وكفالة الفقراء والمساكين والأرامل وأبناء السبيل وغيرهم؛
- يساعد نظام الوقف على تقليص الطبقة في المجتمع، وانتقال الأفراد من طبقة اجتماعية لطبقة اجتماعية أعلى، فمثلاً تعليم الفقراء يساعد على رفع مستوى حياتهم الاقتصادية¹⁹ ؛
- يظهر الوقف الحس التراحمي الذي يملكه المسلم ويترجمه بشكل عملي في تفاعله مع هموم مجتمعه الكبير، مما يعمل على تعزيز روح الانتماء المجتمعي بين أفراد المجتمع.

3.2 - دور الوقف الإسلامي في مجالات التنمية الأخرى: تتجلى مساهمة الوقف في مجالات تنموية عديدة نوجزها فيمايلي:

- 1.3.2- الوقف والتعليم: يساهم الوقف في تثقيف أفراد المجتمع نتيجة دعم دور العلم من المدارس والجامعات وأساتذتها وطلابها ، مما يؤدي إلى رفع من عدد المتعلمين وب تخصصات مختلفة ، وبذلك يرفع من درجة التحضر في المجتمع .
- 2.3.2- الوقف والصحة: يسهم الوقف في دعم الخدمات الصحية في المجتمع، مما يقلل من انتشار الأمراض وبذلك يسهم في توفير بيئة صحية لأفراد المجتمع.
- 3.3.2- في مجال حقوق الإنسان: أن الوقف قد يسهم في وفاء دين المدينين المعسرين.

3 - الوقف الإسلامي و علاقته بالتنمية المستدامة: إن النظرة الفاحصة في المضامين التي ينطوي عليها النظام الوقفي سواء من حيث مصدر العملية الوقفية ومنشؤها، والأوعية المالية التي تتكون منها المحفظة الوقفية، والجهات المستهدفة من وراء ذلك، وما ينبثق عن كل ذلك من مؤسسات وأنشطة وبرامج تظال مختلف أطراف العملية الوقفية وأهدافها ، يجعل من العلاقة بين النظام الوقفي والتنمية المستدامة أمراً لازماً ، وفيما يلي نورد بعض الأدلة على ذلك:²⁰

- من بين أهم الأبعاد التي تهتم بها التنمية المستدامة هي : بعد الموارد الطبيعية والبعد الاجتماعي، وإن اهتمام الوقف بإعادة توزيع الدخل وتحسين البنية التحتية للاقتصاد وتوفير القروض لكثير من النشاطات الإنتاجية، يعتبر دليل واضح على اهتمام الوقف باستغلال الموارد الطبيعية وتقليص الفجوة بين الطبقات الاجتماعية؛

- من بين سمات التنمية المستدامة هي أنها تتوجه إلى تلبية متطلبات واحتياجات أكثر الشرائح فقراً في المجتمع، وهذا يمثل الهدف الرئيسي للوقف الذي يستهدف الفقراء والعرباء والمساكين والأيتام والضعفاء والمعوقين والغارمين وأبناء السبيل، من حيث توفير الحاجات الأساسية لهم من طعام ومسكن وتعليم وغيرها؛
- تهتم التنمية المستدامة بتطوير الجوانب الروحية والثقافية في المجتمع، وإن اهتمام الوقف بتمويل المدارس والكلية ومراكز العلم وتعزيز الجانب الأخلاقي والسلوكي في المجتمع من خلال تضيق على منابع الانحراف لأكبر دليل على اهتمام الوقف بالجوانب الروحية والثقافية في المجتمع؛
- تشترك التنمية المستدامة مع الوقف الإسلامي أن كليهما يهتم بأبعاد كثيرة تتعلق بحياة الإنسان مثل البعد الاقتصادي والبعد الثقافي والبعد الاجتماعي والبعد الإنساني وغيرها، كما أن جميع الأبعاد متشابكة ومتداخلة بعضها كمي وبعضها نوعي ومن الصعوبة فصلها عن بعضها البعض.

مما سبق يتضح أن الأهداف الأساسية للوقف الإسلامي تسعى لتحقيق التكافل والتضامن بين مختلف طبقات المجتمع بتوفيره موارد مالية ثابتة ودائمة لتلبية حاجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية بهدف تطوير نوعية الحياة الإنسانية مع ضرورة الاهتمام بحق الأجيال القادمة في ثروات الأجيال الحاضرة للعيش حياة كريمة، وهو ما يعتبر المضمون والجوهر التي تقوم عليه التنمية المستدامة. فحساب المساواة بين الأزمنة والإنصاف بين الأجيال هو مبدأ ثابت في الوقف الإسلامي كما هو لصيق بالتنمية المستدامة، وهو ما يؤكد مدى تجذر العلاقة بين الوقف والتنمية المستدامة.

ثالثاً- واقع وآفاق التجربة الجزائرية في تسيير الأوقاف:

1- لمحة تاريخية عن الأوقاف في الجزائر: يمكن القول أن منشأ الأوقاف في الجزائر، كان بعد الفتح الإسلامي لشمال أفريقيا على يد الفاتح عقبة بن نافع، ثم بدأ الجزائريون جيلاً بعد جيل يتسابقون في أعمال الخير بدءاً ببناء المساجد ثم يوقفون لها العقارات لتأمين خدماتها وخدماتها العلمية والدراسية فضلاً عما يخص لمرافق المساجد وصيانتها وما ينفق على الفقراء والمساكين وأبناء السبيل...، وسنحاول إعطاء نبذة عن تطور الوقف في الجزائر منذ العهد العثماني إلى الوقت الحالي، وإبراز خصائص كل مرحلة، وذلك قصد التعرف على دورات المد والانحسار التي واكبت مسيرة الأوقاف خلال هذه المراحل من تاريخ الوقف في الجزائر.

1.1- واقع الأوقاف الجزائرية في أواخر العهد العثماني:

تميزت الفترة العثمانية بالجزائر بتكاثر الأوقاف وانتشارها في مختلف أنحاء البلاد منذ أواخر القرن 15م، وحتى مستهل القرن 19م، وتزايدت حتى أصبحت الأوقاف تشكل نسبة كبيرة من الممتلكات الزراعية الحضرية منذ أواخر القرن 18م. ففي سنة 1750م فقد تضاعفت العقود الأوقاف اثني عشر مرة مقارنة بسنة 1600م، وهذا التزايد المستمر للأموال الموقوفة خلال هذه الفترة يمثل إحدى دورات المد الوقفي في تاريخ الجزائر. وفي هذه الفترة إتسع الوعاء الاقتصادي للأوقاف حيث أصبح يشتمل على الأملاك العقارية والأراضي الزراعية، حيث اشتهرت كثير من المدن بكثرة الأوقاف.

وكانت الأوقاف في الجزائر العثمانية تتوزع على عدة مؤسسات خيرية ذات طابع ديني وشخصية قانونية، ووضع إداري خاص كمؤسسة الحرمين الشريفين، مؤسسة أوقاف الجامع الأعظم، مؤسسة أوقاف الأندلسيين...

2.1- واقع الأوقاف الجزائرية خلال العهد الاستعماري الفرنسي:

لقد كان لاحتلال فرنسا للجزائر آثاراً سلبية شملت كل مجالات الحياة السياسية، والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وخاصة في محاولة المحتل لطمس الهوية العربية والإسلامية للأمة²¹، مستعملاً في ذلك كل الوسائل لتحقيق أغراضه، ومن بين تلك المؤسسات التي مسها هذا العدوان؛ المؤسسة الوقفية الجزائرية لعلم المحتل لدورها في بناء وحدة الأمة ورعاية عقيدتها من خلال مؤسساتها التعليمية، والاقتصادية والثقافية.

فلقد عملت الإدارة الفرنسية جاهدة على إصدار العديد من القرارات والمراسيم التي تنص على رفع الحصانة عن الأملاك الوقفية ، وذلك بهدف إدخال هذه الأملاك في نطاق التعامل التجاري ، والتبادل العقاري لكي يسهل على المستوطنين امتلاكها والتحكم فيها ، ويعتبر القرار الصادر في سبتمبر 1830 أول قرار فرنسي يتعلق بالأوقاف الذي يحدد ملكية الدولة ، حيث تضمن بنودا تنص على أن السلطات العسكرية الفرنسية الحق في الاستحواذ على أملاك الحكام الأتراك ، ثم توالى المراسيم والقرارات التي نتجته في معظمها إلى إحكام سيطرة الإدارة الاستعمارية على الأملاك الوقفية في الجزائر .

3.1- واقع الأوقاف الجزائرية بعد الاستقلال:

بعد استقلال الجزائر ونتيجة للفراغ القانوني الكبير الذي واجهته الدولة آنذاك صدر أمر في شهر ديسمبر 1962 يمدد سريان القوانين الفرنسية ، واستثنى تلك التي تمس بالسيادة الوطنية، وبالتالي لم يكن ضمن اهتمامات الدولة موضوع الأوقاف المتبقية أو التي ضاعت مما أثر سلبا على وضعيتها (خاصة من حيث الرعاية والصيانة بالنسبة للتي بقيت)، بل استمر العمل بالقانون الفرنسي في التعامل مع الأملاك الوقفية، وإذا لم تكتسب الأوقاف الشرعية الإدارية اللازمة للقيام بدورها...، بل حصر دورها في ميادين جد محدودة ومجالات ضيقة مثل المساجد والكتاتيب والزوايا. ولتدارك الموقف صدر أول مرسوم في سبتمبر 1964 يتضمن نظام الأملاك الموقوفة العامة باقتراح من وزير الأوقاف، إلا أن هذا المرسوم لم يعرف التطبيق الميداني ، وبقي حال الوقف مثلما كان على عهد الاستعمار²². وفي نوفمبر 1971 صدر مرسوم الثورة الزراعية، ورغم أن هذا المرسوم استثنى الأراضي الموقوفة من التأميم إلا أن تطبيق ذلك لم يكن كما نص عليه، بل أدرجت معظم الأراضي الوقفية ضمن الثورة الزراعية ، مما زاد من تدهور وضعية الأملاك الوقفية حتى تلك التي كانت معروفة بعد الاستقلال، وفلنت من الضياع والنهب أثناء الفترة الاستعمارية، وهذا ما عوّد من مشكلة العقار الوقفي.

وظلت وضعية الأملاك الوقفية في الجزائر سيئة بل ازدادت سوءا مع مرور الزمن ، رغم صدور قانون الأسرة في جوان 1984 الذي لم يأت بجديد فيما يخص تنظيم الأملاك الوقفية لكنه أشار إلى مفاهيم عامة حول الوقف. يتضح مما سبق أن الأملاك الوقفية عرفت إهمالا حتى بعد الاستقلال ، حيث تعرض معظمها للاندثار خاصة العقارات المبنية بسبب الآثار الطبيعية وغياب الصيانة، مع ضياع الوثائق والعقود الخاصة بها، ثم توقف عملية الوقف. ولم تكن الانطلاقة الفعلية في حماية الممتلكات الوقفية وإصلاحها ، إلا بصور دستور 1989 الذي نص في المادة 49 منه على أن الأملاك الوقفية وأملاك الجمعيات الخيرية معترف بها ، فأصبحت الأملاك الوقفية بدءا من ذلك الوقت تتمتع بالحماية القانونية الدستورية، ليتوالى صدور قوانين ومراسيم وقرارات عززت من وضعية الأملاك الوقفية في الجزائر، ومكنت من استرجاع مكانة الأوقاف بالتدرج في المجتمع الجزائري، ومن بين ما صدر ما يلي:²³

- القانون رقم 10/91 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 هـ الموافق 27 أبريل 1991 المتعلق بالأملاك الوقفية وتضمن 50 مادة تنظيمية.
- المرسوم التنفيذي رقم 381/98 المؤرخ في 12 شعبان 1419 هـ الموافق 1 ديسمبر 1998 الذي حدد شروط إدارة الأملاك الوقفية وتسييرها وحمايتها وكيفيات ذلك، حيث تضمن خمسة فصول و40 مادة في مختلف الأحكام.
- القرار الوزاري المشترك رقم 31 المؤرخ في 14 ذي القعدة 1419 هـ الموافق 2 مارس 1999 المتضمن إنشاء صندوق مركزي للأوقاف بإشراف وزارتي المالية والشؤون الدينية والأوقاف.
- قرار وزاري بتاريخ 10 أبريل 2000 يحدد كيفية ضبط الإيرادات الوقفية ونفقاتها.

- قانون 07/01 الصادر بتاريخ 22 ماي 2001 المعدل والمتمم لقانون 10/91، حيث اهتم بتنمية الوقف واستثماره.

وانطلاقا من هذه القوانين والمراسيم والقرارات وغيرها، نلاحظ بأن النشاط التشريعي في مجال الأوقاف عرف نقلة نوعية خاصة بعد دستور 1989، مما عزز من مكانة الأوقاف في القانون الجزائري، واستطاعت أن تصل إلى قانون يضمن ويحث على تنميتها وتنميرها، بما يمكن من توسيع قاعدتها وترقية أدائها في المجتمع.

2- الأملاك الوقفية في الجزائر وطرق استثمارها:

إن الاستثمار الوقفي العقاري في الجزائر لم يعرف تطبيقات ميدانية قوية، ذلك أن الوتيرة التي تسير بها مختلف المشاريع الاستثمارية الوقفية ضعيفة جدا، علما أنها مشاريع واعدة وتبرز النقطة النوعية في هذا المجال كمشروع الكرام ببلدية السحولة بالعاصمة، ومشروع المسجد الأعظم....، ويتضح من خلال هذه المشاريع النموذجية أن هنالك نقلة نوعية في التفكير الخاص بالاستثمار الوقفي، وهذا لم يكن ممكنا لو لم توجد نصوص قانونية تتيح مثل هذه الاستثمارات، حيث بدأ في التفكير الوقفي بعد صدور قانون 10/91 المؤرخ في 12 شوال عام 1411هـ الموافق 27 أفريل 1991 والمتعلق بالأوقاف. ثم تلا ذلك تعديل لهذا القانون، وهذا بناء على القانون 07/01 المؤرخ في 28 صفر عام 1422 الموافق 22 ماي 2001 المعدل والمتمم لقانون 10/91.

ويظهر من استعراض قانون 10/91 أن المادة 45 هي الوحيدة التي تحدثت صراحة عن استثمار الأملاك الوقفية وربطها بشرط الواقف، وأن تكون مطابقة للشريعة الإسلامية في مجال الأوقاف، إلا أن كيفية تطبيق ذلك لم توضح فيما بعد عن طريق التنظيم حيث اقتصر الاستثمارات على الإيجار ومراجعتها وفق الأسعار الحقيقية، والتي تظل دائما ضعيفة مقارنة بأسعار السوق.

وظل الأمر على حاله برغم من صدور المرسوم التنفيذي رقم 381/98 المؤرخ في 12 شعبان عام 1419 الموافق 01 ديسمبر 1998، الذي حدد شروط إدارة الأملاك الوقفية وتسييرها وحمايتها وكيفية ذلك، إلى أن جاء قانون 07/01 ليعدل ويتم قانون 10/91. وعليه يمكن اعتبار قانون 10/91 أول خطوة في إطار التقنين للاستثمار الوقفي العقاري في الجزائر، لكن قانون 07/01 فصل صيغ الاستثمار الوقفي بشكل أكثر وضوحا.

3- الهيكل الإداري والتنظيمي لتسيير الأوقاف في الجزائر:

لقد كانت الأوقاف تحمل عنوان وزارة قائمة بذاتها عام 1963، غير أن الإهمال والتهميش وغياب سياسة وطنية للتكفل بالأوقاف أدى إلى اندثار نظام الوقف وتغييب ثقافته في المجتمع الجزائري، واقتصار إدارة الأوقاف على المستوى الوطني في شكل مديرية فرعية لدى وزارة الشؤون الدينية، والتي حذفت منها عبارة "الأوقاف"، حيث أصبحت منذ عام 1965 تحت إشراف مفتشية رئيسية للأوقاف المرتبطة مباشرة بالكتابة العامة بالوزارة، وأما تسييرها فتكفلت به المديرية الفرعية للأموال الوقفية التابعة لمديرية الشؤون الدينية. وازداد وضع إدارة سوء في عام 1968 حين تقلصت هيكلية الأوقاف لتصبح مسيرة من قبل مديرية فرعية تابعة لمديرية الشؤون الدينية²⁴.

وفي إطار إعادة هيكلة وزارة الشؤون الدينية، أنشئت مديرية مسمى "مديرية الشعائر الدينية والأملاك الوقفية"، وبعد صدور دستور 1989 الذي أقر الحماية على الأملاك الوقفية و عدلت التسمية إلى "مديرية الأوقاف والشعائر الدينية"، حيث كان نصيب الأوقاف منها مديرية فرعية للأوقاف كانت تقوم بمهمة التسيير الإداري والمالي للأوقاف عبر 48 ولاية.

وبعد صدور قانون الأوقاف 10/91 والذي قام على خلفية تنظيم الأملاك الوقفية وحمايتها، وهو يعد بداية عهد جديد ونقطة إنطلاق لقطاع الأوقاف في الجزائر، ونظرا لتزايد الإهتمام الرسمي وتوسيع النشاطات الوقفية من خلال عملية إسترجاع الأملاك الوقفية المؤممة ومباشرة البحث عن الأملاك الوقفية المندثرة والمستولى عليها من طرف

الأفراد والمؤسسات، كان من الطبيعي إيجاد هيكل إداري يستجيب للظروف المستجدة، فاستقلت الأوقاف لتصبح مديرية قائمة بذاتها، وذلك بعد صدور المرسوم التنفيذي 490/94، والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الشؤون الدينية. كما أن إدارة الأوقاف في الجزائر ليست إدارة مستقلة قائمة بذاتها، بل هي عبارة عن مديريتين فرعيتين من بين المديريات الفرعية الأربعة التابعة لمديرية الأوقاف والحج، حيث أن مديرية الأوقاف والزكاة والحج تضم تحتها ما يلي :

- المديرية الفرعية للبحث عن الأملاك الوقفية والمنازعات؛
- المديرية الفرعية لاستثمار الأملاك الوقفية؛
- المديرية الفرعية للحج والعمرة؛
- المديرية الفرعية للزكاة.

مما سبق يتضح أن إدارة الأوقاف ما هي إلا إدارتان فرعيتان من مديرية الأوقاف والزكاة والحج، ما يجعلنا نسجل بعض القصور الذي يمكن أن ينجم عن دمج هذه المديريات الفرعية في مديرية واحدة، مما يشكك في الجهود لدى العاملين فيها وبشكل خاص لدى مسؤوليها، خاصة في أوقات الحج وجمع الزكاة التي تتطلب تفرغاً كاملاً، مما يعني إهمالاً للجوانب الإدارية للأوقاف.

4-آفاق تسيير الأوقاف في الجزائر: إن التكلم عن آفاق تسيير الأوقاف في الجزائر نابع من التطورات التي تعرفها وضعية الأوقاف في هذه الدولة، إذ يجب أن نذكر عددا من العناصر تعتبر مرتكزات أساسية للتفكير في الآفاق المستقبلية لإدارة الأوقاف في الجزائر، نوجزها فيمايلي:²⁵

- **تطور الاكتشافات العقارية الوقفية:** فالإحصاءات تتحدث عن أكثر من 4621 عقار وقفي تم استرجاعها وتوثيقها من طرف إدارة الأوقاف الجزائرية.
 - **منازعات عقارية وقفية :** كثيرة أمام العدالة 600 قضية تم الفصل فيها لصالح الأوقاف و400 قضية تنتظر الحل.
 - **تسيير أوقاف متنوعة:** تنتزع على 48 ولاية في بلد مساحته 2.3 مليون كيلومتر، يتولى متابعتها 26 وكيل أوقاف.
 - **استثمارات وقفية جديدة :** يتم تجسيدها وفق إستراتيجية طويلة الأمد تحتاج إلى طاقم إداري متخصص، وعلى درجة عالية من الخبرة في مجال متابعة ومراقبة وتسيير هذه المشاريع.
- لذا، فإن الحل الأمثل لتطوير إدارة الأوقاف الجزائرية هو إخراجها من إدارة ملحقة بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف، وإعطائها الاستقلالية الكاملة باستحداث الديوان الوطني للأوقاف، الذي نأمل أن يكون البديل الحقيقي للإدارة الحالية.

الخلاصة :

لقد قام الوقف الإسلامي بدور كبير في التاريخ الإسلامي ومساندة الحضارة الإسلامية. ولكن واقعه في التطبيق المعاصر يعاني من وجوه ضعف عديدة بسبب التدخل الحكومي المركزي في إدارته، ونقص الوعي لدى المواطنين والخروج به أحيانا عن الأحكام الفقهية وحسن الإدارة، ونظرا لما للوقف من آثار تنموية كبيرة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها تدخل في صميم التنمية المستدامة، فإن الحاجة تبدو ماسة لتكثيف الدعوة نحو إعادة الوقف لموقعه الطبيعي في نهضة الأمة الإسلامية.

كما أن تاريخ الأوقاف الجزائرية يظهر أن الجزائريين اهتموا كثيرا بها، وهذا يدل على تمسكهم بعقيدتهم ودينهم الإسلامي الحنيف، ومن جهة أخرى اقتناعهم بضرورة التضامن والتكافل فيما بينهم، ففكرة الوقف في الجزائر لم تعرف

فقط خلال التواجد العثماني في الجزائر وإنما قبله بكثير ، حيث تأثر الوقف الجزائري كثيرا بيد المحتل الفرنسي ، كما تأثر بعدم الاهتمام بعد الاستقلال ، وإنما فترة نهاية الثمانينات وبداية التسعينات هي التي عززت من المكانة القانونية للأوقاف ، إلى بداية القرن الواحد والعشرون حيث بدأت تلك التشريعات في مجال الأوقاف تعرف تطبيقا محتشما لها. وفي ختام هذه الورقة البحثية يجب التأكيد على النقاط التالية :

- ضرورة تعديل كثير من الأنظمة والتشريعات التي تساهم في تشجيع الوقف من ناحية وفي الاستغلال الأمثل لأموال الوقف من ناحية أخرى، وهذا بالطبع يقع على عاتق الحكومات في مختلف البلدان الإسلامية؛
- الاهتمام بإصدار الدليل الشرعي لاستثمار أموال الوقف في ضوء صيغ ومجالات الاستثمار الإسلامية ، والتوفيق بين الآراء الفقهية المختلفة بما يساعد على تطوير استثماراتها؛
- العمل على عقد ندوات متخصصة عبر ولايات الوطن ، وتوسيع معنى الوقف لدى أفراد المجتمع بأنه يشمل كل أنواع العمل الخيري ولا يختص ببناء المساجد ؛ وإنما يتعداه إلى بناء المدارس و المكتبات و المستشفيات وغير ذلك من المؤسسات الاقتصادية و الخدمية ، وذلك ببيان هذا الأمر بالوقوف على تاريخ الوقف في الجزائر وخارجها ؛
- ضرورة اعتماد كفاءات متخصصة، وهذا لضمان الجدية والفعالية في إدارة الأوقاف الجزائرية التي ظلت لأمد بعيد تسيير بطريقة أقل ما يقال عنها أنها غير فعالة، بل عطلت ترقية الأوقاف بما يتوافق والمعايير العلمية الحديثة في مجال الإدارة؛
- تطوير التعاون الدولي في مجال الأوقاف، وهذا من خلال النشاطات التي تمارسها مديرية التعاون والعلاقات مع الخارج، والتي تبحث دائما عن سبل التعاون مع الهيئات العالمية المعتمدة بالأوقاف كالأمانة العامة للأوقاف بالكويت، الهيئة العالمية للأوقاف بالبنك الإسلامي للتنمية...؛
- القيام بحملة إعلامية واسعة سواء عن طريق وسائل الإعلام المختلفة أو عقد المؤتمرات والندوات بهدف تبیین ما للوقف من آثارا تنموية كبيرة .

الهوامش والمراجع :

- ¹ أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب ، دار صادر (بيروت)، 1956، ص: 353 .
- ² محمد سعيد المهدي ، يد ناظر الوقف بين الأمانة والضمان مقارنة شرعية ونظامية، المؤتمر الثالث للأوقاف: الوقف الإسلامي اقتصاد وإدارة وبناء حضارة، الجامعة الإسلامية (المدينة المنورة) ، 2009، ص: 453.
- ³ محمد أبو زهرة ، محاضرات في الوقف، دار الفكر العرب (القاهرة) ، 1972، ص: 20.
- ⁴ منذر قحف ، الوقف الإسلامي، دار الفكر (دمشق)، 2000، ص: 62 .
- ⁵ صالح صالح ، "الدور الاقتصادي والاجتماعي للقطاع الوقفي"، العلوم الإنسانية (جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر)، عدد 07 ، 2005، ص: 184 - 185.
- ⁶ جمال الدين أبي محمد عبد الله بن يوسف الزيلعي، نصب الراية لأحاديث الهداية، كراتشي، . دون سنة النشر، ص: 477 .
- ⁷ عبد الله عبد المحسن ابن قدامة، المغني ، دار حجر (القاهرة) ، 1992، ص: 186.
- ⁸ برهان الدين إبراهيم بن موسى الطرابلسي، الإسعاف في أحكام الأوقاف، دار الرائد العربي (بيروت)، 1981، ص: 13.
- ⁹ أشرف محمد دوابة، دراسات في التمويل الإسلامي، دار السلام للطباعة والنشر (القاهرة) ، 2007، ص: 148.
- ¹⁰ أحمد بن عبد العزيز الحداد ، من فقه الوقف، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، الإمارات العربية المتحدة ، 2009، ص: 23.
- ¹¹ إبراهيم عبد اللطيف العبيدي ، استبدال الوقف رؤية شرعية قانونية، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، الإمارات العربية المتحدة ، 2009، ص: 32.

- ¹² سليم هاني منصور ، الوقف ودوره في التنمية الاجتماعية، المؤتمر الثاني للأوقاف. الصيغ التنموية والرؤى المستقبلية: جامعة أم القرى (مكة المكرمة ، 2006، ص: 09).
- ¹³ محمد محمود حسن أبو قطيش ، دور الوقف في التنمية الاجتماعية المستدامة- دراسة حالة الأوقاف في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية(الأردن) ، 2002، ص: 37.
- ¹⁴ زياد الدماغ ، دور الصكوك الإسلامية في دعم قطاع الوقف الإسلامي، المؤتمر العالمي حول قوانين الأوقاف وإدارتها ، الجامعة الإسلامية العالمية،(ماليزيا) ، 2009، ص: 14 .
- ¹⁵ أحمد إبراهيم ملاوي ، دور الوقف في التنمية المستدامة، المؤتمر الثالث للأوقاف . الوقف الإسلامي، اقتصاد وإدارة وبناء حضارة، الجامعة الإسلامية(المدينة المنورة) ، 2009 ، ص: 10 .
- ¹⁶ زينب حسن، الاستدامة في مشاريع التنمية المحلية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية (الأردن) ، 1996، ص: 52 .
- ¹⁷ Edward Barbier , The Concept of Sustainable Economic Development, Environmental Conservation, Volume14, 1987,p :02.
- ¹⁸ بهاء الدين عبد الخالق بكر ، سبل تنمية موارد الوقف الإسلامي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية (غزة)، 2009، ص:25.
- ¹⁹ عبد الرحمن معاشي ، البعد المقاصدي للوقف في الفقه الإسلامي، رسالة ماجستير، جامعة باتنة ،2006، ص: 102.
- ²⁰ أحمد إبراهيم ملاوي ، دور الوقف في التنمية المستدامة، المؤتمر الثالث للأوقاف . الوقف الإسلامي، اقتصاد وإدارة وبناء حضارة، الجامعة الإسلامية(المدينة المنورة) ، 2009 ، ص: 14 .
- ²¹ عبد القادر بن عزوز ، فقه استثمار الوقف وتمويله في الإسلام ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإسلامية .جامعة باتنة، 2004، ص: 38 .
- ²² فارس مسدور ، الأوقاف الجزائرية بين الاندثار والاستثمار، الأوقاف الجزائرية بين الاندثار والاستثمار، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر ، العدد 20 ، 2008، ص: 09.
- ²³ فارس مسدور ، مرجع سابق، ص: 09.
- ²⁴ كمال منصوري، فارس مسدور ، الأوقاف الجزائرية :نظرة في الماضي والحاضر، أوقاف ، مجلة علمية نصف سنوية تصدر عن الأمانة العامة للأوقاف (الكويت) ، العدد15، 2008، ص: 85- 100.
- ²⁵ المرجع السابق، ص:103.

أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي -دراسة حالة -

The importance of using the means of Total Quality Management in the assurance of higher education outputs quality:

Case Study

بركة مشنان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
جامعة باتنة، الجزائر
mechnanebarka@gmail.com

الهام يحيوي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
جامعة باتنة، الجزائر
y.ilhem@yahoo.fr

ملخص : هدفت الدراسة إلى التعرف على وسائل إدارة الجودة الشاملة وأهمية استخدامها في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من خلال استطلاع آراء عينة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة. وتمت هذه الدراسة من خلال وضع فرضيتين ومن ثم مناقشتها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS, V20) من أجل الكشف على مدى صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى أن الكلية لا تستخدم وسائل إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة مخرجات التعليم العالي لأنها في المراحل الأولى لتطبيق نظام ضمان الجودة.

الكلمات المفتاحية : الجودة، الجامعة، وسائل إدارة الجودة الشاملة، مخرجات التعليم العالي.

Abstract: The study aimed to identify the means of total quality management and the importance of their use in the assurance of higher education outputs quality, through a sample survey of teacher's attitudes in Faculty of Economic sciences, commercial and management sciences of Banta University. The study was carried out through the development of two assumptions and then discussed and analyzed using software (SPSS, V20) in order to detect the sincerity of the tool used in the study, the study has concluded that the college does not use the means of total quality management to ensure the quality of higher education outputs due to the early stages of the application of quality Assurance system.

Keywords: Quality, University, The means of total quality management, Higher education outputs.

تمهيد :

إن المورد البشري هو المحرك الأساسي في أي منظمة أو مجتمع، فقد تم التوجه إلى تنميته وتطويره خلال كل أطوار التعليم، كونه عنصر فاعل في المجتمع، فالبنية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ترتبط بالبنية الداخلية للأفراد المكونين للمجتمع من حيث مستواهم الفكري والثقافي والأخلاقي....الخ. وعلى هذا الأساس اعتبرت مؤسسات التعليم العالي عنصراً أساسياً من عناصر نهضة الدول ورفيها، لما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطور الحياة الثقافية لأي دولة بأبعادها سواء العلمية أو الأدبية أو الفكرية أو التكنولوجية، فضلاً عن الدور الأساسي في إنتاج المعرفة المتخصصة والسعي نحو تطوير وتعميق هذه المعرفة من خلال البحث العلمي بما يحقق تطوير الجوانب المختلفة للمجتمع، حيث يجب أن يكون التعليم العالي قادراً على تقديم مخرجات ذات كفاءة وجودة عالية وتطوير ركن أساسي في مختلف عملياته.

ومع الدور الفعال الذي يمكن للجامعات ومؤسسات التعليم أن تلعبه، يوجد العديد من المجتمعات وبشكل خاص العربية منها تعاني معدلات بطالة مرتفعة، واتساعاً رهيباً للفجوة بين الإنتاج والتعليم، حيث العديد من التخصصات قد لا تجد مجالاً للتطبيق، كما ظهر العجز التعليمي مع ارتفاع تكلفته وانخفاض العائد منه مع الخلل في الأدوار التنظيمية....الخ. وقد تم التوصل إلى أن العديد من المشاكل مرتبطة بعدم فعالية الجامعات في أداء الدور المنوط بها، ومن هنا جاء التساؤل عن كيفية تفعيل هذا الدور للحصول على نوعية جيدة من مخرجات هذا التعليم. وقد سطر الباحثون العديد من الأساليب الممكنة التطبيق في الجامعات من بينها إدارة الجودة الشاملة، إذ تستدعي إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية عامة والتعليم العالي خاصة البحث عن أهم الوسائل وكيفية استعمالها والاستفادة منها لانتهاج إستراتيجية علمية حديثة لإدارة التعليم العالي هدفها الرئيسي رفع مستوى التعليم الجامعي لتحقيق النجاح والتفوق لطلبتها باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم العالي.

ووفقاً لما تقدم، تأتي هذه الدراسة لتحاول الوقوف على أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق النجاح والتفوق من خلال إمكانية الاعتماد عليها لضمان جودة مخرجات التعليم العالي.

أولاً : منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة :

ت تعاني مؤسسات التعليم العالي العربية تحديات تتصل بتدني جودة مخرجاتها وعدم مواءمتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في معظم البلدان العربية على حد سواء، وإن كثيراً من التخصصات وبرامج هذه المؤسسات لم تعد ذات أولوية لحاجة المجتمع وأصبح سوق العمل المحلي مشبعاً منها، وتعاني مخرجاتها من البطالة، ونتيجة لذلك فقد سعت الكثير من الحكومات العربية إلى إصلاح مؤسسات التعليم العالي وتجويد مخرجاتها بإنشاء وتشكيل الهيئات أو المجالس المتخصصة للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة التي تضمن من خلالها توطيد ثقتها ببرامجها التعليمية ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات المجتمع وسوق العمل، وهذا من خلال محاولة اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاً لوسائلها.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية التالية :

ما هي أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي؟

- ما هي وسائل إدارة الجودة الشاملة؟

- كيف يتم ضمان جودة مخرجات التعليم العالي باستخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة؟

2- فرضيات الدراسة :

بناءً على التساؤلات المطروحة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، تم وضع الفرضيتين التاليتين :

- تطبق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة وسائل إدارة الجودة الشاملة.

-يسمح استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة بضمان جودة مخرجات التعليم العالي بالكلية.

3- أهمية الدراسة :

تعود أهمية هذه الدراسة إلى أن معرفة مدخل إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحديد مدى تحقيق المؤسسات التعليمية بالجامعات لأهدافها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها وجوانب القصور للعمل على التغلب عليها. إضافة إلى أن التعرف على وسائل إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي والتي تسمح بضمان جودة مخرجاتها.

4- أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- تحديد المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- التعرف على وسائل إدارة الجودة الشاملة المطبقة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة.
- بيان أهم مخرجات التعليم العالي وتوضيح وسائل المحافظة على جودتها بالكلية.
- تقديم اقتراحات يمكن من خلالها مساعدة الجامعات على تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيق وسائلها بغرض المحافظة على جودة مخرجاتها.

5- منهج الدراسة :

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية و لفهم أفضل و أدق تم الاعتماد على المنهج العلمي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الاطلاع على مختلف الكتب والأبحاث والمجلات والدراسات العلمية، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارات الاستبيان باعتبارها الوسيلة المناسبة لتقصي الآراء حول موضوع الدراسة، وتحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تخدم أغراض الدراسة.

ثانيا : الإطار النظري

1- ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

1-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

على الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، فإننا لا نجد لها تعريفا محددا وشاملا، وهذا لأن لكل شخص رأيه الخاص به والزاوية التي ينظر بها لهذا المفهوم، ومن هنا تعددت التعاريف واختلفت الزوايا التي تناولت هذا المفهوم، وفيما يلي بعض التعاريف التي تطرقت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة :

عرفها (Rohodes) بأنها: "عملية إدارية تركز على عدة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف الجامعة"¹.
أما الموسوي فقد عرفها بأنها: "فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوبا في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم وتطوير مخرجاته على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور"².

أما (James Saylor) فيرى أنها "فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة للتحسين المستمر لكافة العمليات بالمنظمة وهي أيضا تطبيق" لأساليب كمية وجهود شاملة للمنظمة لتهيئة وخلق مناخ يساعد العاملين فيه على تحسين مستمر لقدراتهم من أجل تحسين جميع العمليات، وتحسين درجة الإيفاء باحتياجات المستفيد (الطالب) الحالية والمستقبلية"³.

بينما يرى (Sehucter) أنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستفيد، وأداء العمل الصحيح من أول مرة، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت"⁴.

في حين يعتبرها (Arthur) بأنها: "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، ومدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية

المعايير الإحصائية، وأنها تغيير مستمر في الإدارة من خلال النظر إلى النتائج وإدارة العمليات بشكل يحقق النتائج، وأنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تعود إلى عملية التحسين المستمر والتي بدورها تحقق تخفيض التكلفة".⁵

ويشير (Odgers) بأنها "أكثر من مجرد عمليات الإدارة، أنها ثقافة، وطريقة حياة، من خلالها تسعى المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة عمل المديرين، والموظفين جميعاً من حيث الأداء والتصرف السليم في المنظمة".⁶

ويصف (Logothetis) على أنها: "ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة، وتعبّر عن مواقف الأفراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات بالاستخدام المبدع للأساليب والطرق العلمية المستحدثة".⁷

ونلاحظ من خلال التعاريف، أن هناك من يرى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو خلق ثقافة وثورة ثقافية بل ويذهب البعض إلى اعتبارها ثقافة تستدعي وجود مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز،... لإحداث تغييرات أساسية وجوهرية في طريقة عمل المنظمة وهذا من خلال تأصيل الالتزام الشامل بمفهوم الجودة ليس فقط في جودة الخدمة، بل تتعداها إلى مختلف مراحل عمليات تقديم الخدمة، وقد تمّ التركيز على هذه التعاريف باعتبارها تتفق مع طبيعة وأهداف الموضوع محل الدراسة، وهذا لمحاولة إبراز أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي.

1-2- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

نتيجة لتعدد الزوايا التي انطلق منها الباحثون في دراساتهم لمدى أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن نتائج تلك الدراسات جاءت متنوعة ومعبرة عن مدى حاجة المنظمات إلى تطبيق هذا المدخل، وتتبنّى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفوائد والنتائج الكبيرة التي تحققها ليس فقط للمنظمة والعاملين فيها بل للمجتمع ككل، ويمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة والفوائد المتوخاة من تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:⁸

- عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة وأنه أحد سمات العصر الحديث.
- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية واستمراريتها وتحسين مخرجات العملية التعليمية.
- شمولية إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة.
- تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي.
- العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل.
- زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر والفاقد.
- إجراء المزيد من التحسينات والتطوير المستمر في العملية التعليمية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.
- ارتباط عملية إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي.
- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
- تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.
- تحسين مخرجات النظام التعليمي.
- إتقان الكفاءات المهنية.
- تطوير أساليب القياس والتقويم.
- تحسين استخدام التقنيات التعليمية.

كما يمكن القول أن الالتزام من قبل أية منظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة، أي تغيير ثقافتها التنظيمية، وبالتالي قيم ومعتقدات وافتراسات الأفراد العاملين اتجاه تطبيق هذا المفهوم، كما يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، بحيث تكون الجودة الشاملة هي المحصلة النهائية لجهود كل العاملين في المنظمة بحيث تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعاون العملاء الداخليين

والخارجيين، وتحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين، كما تعمل إدارة الجودة الشاملة على رفع الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق وخلق الإحساس بالفخر والاعتزاز وغرس الالتزام بينهم.

1-3- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الأمور الهامة ويرجع ذلك لعدة عوامل منها: اتساع نطاق العولمة وتعاضل إعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي ومحدودية التمويل وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة والتعليم الإلكتروني، ومن مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي نذكر :

- ارتباط نظام الجودة بشمولية المجالات.
- عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث.
- ارتباط نظام الجودة الشاملة في كافة المجالات.
- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل التحديات العالمية.
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وفقا لما ترتبط تلك الدول من فلسفة وعوامل ثقافية واجتماعية تحيط بها واستناد المنهجيات واليات تناسب ظروفها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.⁹
- ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.¹⁰
- ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات الجامعية كان ذلك سببا في زيادة الاهتمام لمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي.¹¹
- العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات الجامعية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية.¹²
- ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع.¹³

2- جودة مخرجات التعليم العالي :

تتمثل أهم مخرجات التعليم العالي في خريجي الجامعات، الهيئة التدريسية، الإدارة، المشاريع العلمية، الكتب والمؤلفات العلمية الموجهة لخدمة المجتمع والبحث العلمي وسيتم التطرق إلى جودة هذه المخرجات كالاتي :¹⁴

1-2- جودة خريجي الجامعة (الطلبة) :

يعد الطالب أحد المحاور الأساسية في العملية التعليمية، لأن هذه المؤسسة أنشئت لخدمته ومن أجله، ومؤشرات الجودة المرتبطة بهذا المحور متعددة منها انتقاء الطلبة بحيث يراعى في عملية الاختيار تأهيل الطالب صحيا وعلميا وثقافيا ونفسيا ليكون قادرا على الفهم والاستيعاب والتفاعل مع الهيئة التدريسية. وتقاس جودته من خلال قدرته على الخلق والإبداع والابتكار والتفوق وامتلاك العقل الناقد والمشاركة في النقاشات النقدية الذاتية وبناء شخصيته وسلامتها. ومن أهم أدوار الطلبة في مجال الجودة ما يلي :

- يناقش ويحاور.
- ينتقد أفكارا قائمة ويعرض أفكارا بديلة.
- قادر على التفاعل مع تكنولوجيا العصر واستخدام الحاسوب بمهارة.
- يجيد اللغات الأجنبية ويوظفها.
- يكتسب مهارات التفكير والإبداع.

2-2- جودة الهيئة التدريسية :

وجود الهيئة التدريسية من العوامل المهمة لجودة التعليم العالي، فأهم ما يتعلق بهذا العنصر ضرورة تنمية مستوى وقدرات الأساتذة بعد التأكد من اختيار الكفاءات القادرة على التواصل مع الطلبة في مرحلة التعليم الجامعي، فتنمية الأستاذ الجامعي مهنيًا يفيد في تحسين اتخاذ القرار العلمي والمهني السليم. كما يجب وضع دورات تدريبية

مستمرة لإعادة تأهيل الأساتذة وتطوير طرق التدريس وتشجيعه على انجاز الأبحاث العلمية والمشاركة في المؤتمرات، كما ينبغي على الأساتذة التحلي بالأخلاق السامية.

ومن الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في الأستاذ الجامعي من منظور الجودة ما يلي :¹⁵

- قائد ومسير ومناقش للطلبة يعمل على إطلاق طاقاتهم.
- صديق داعم وناقد.
- مبدع ومبتكر.
- محاور ومناقش للمعلومات.
- مقيم لشخصية الطالب ومعلوماته.
- يعتبر الجامعة كجزء رئيسي من شبكة مؤسسات الدولة الداعمة للتطوير.

2-3- جودة الإدارة :

يجب أن تتميز إدارة الجامعة بالالتزام نحو تطبيق نظام ضمان الجودة بها، فهي كمنظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة، كما ينبغي قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة للسعي نحو التميز والإبداع من خلال قيادة قادرة على التطوير تمنح صلاحيات أوسع وتعزز القدرة على اتخاذ القرارات وتنمي كفاءات الاتصال والتفاوض وحل المشكلات. إضافة إلى تطوير أنظمة معلومات وأنظمة للتحفيز والتدريب والإبداع والقدرة على بناء شراكة فعالة مع المحيط الخارجي وخاصة المستفيدين من المخرجات الجامعية. وبهذا فإن نجاح الجودة يتوقف على مدى الالتزام ومبادرة الإدارة العليا ببرامج إدارة الجودة بحيث تكون هناك جودة في العلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين وسبل الاتصال وفي اختيار العاملين وتأهيلهم.

إن القدرات اللازمة في القيادة الجامعية هو أن تتميز الإدارة بما يلي :

- تنمية قيادات قادرة على التطوير.
- منح صلاحيات أوسع وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات.
- مواكبة المستجدات على مستوى سوق العمل.
- تنمية كفاءات الاتصال والتفاوض وحل المشكلات.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والتعليم بفعالية.
- بناء نظام فعال لتقييم الأداء.
- تطوير نظام عادل للتحفيز والتدريب والإبداع.

2-4- جودة المشاريع العلمية :

يقصد بالمشاريع العلمية قيام جهة علمية (قسم علمي أو بعضا من المدرسين) بدراسة مستفيضة لظاهرة معينة في مكون واحد أو أكثر من مكونات البيئة ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالمجتمع، ووضع الخطط الكفيلة لتطويرها وتحسينها أو للتخلص من مساوئها الحالية والمتوقعة، ومهما يكن حجم المشاريع العلمية فإنها تعد من أهم الثمار العلمية التي تنتجها المؤسسات التعليمية والبحثية، حيث يلعب المختصون في المؤسسة التعليمية الدور الريادي في المشروع العلمي ويتوجب عليهم إثبات ذلك بشكل واضح ومقنع لجميع المؤسسات المجتمعية الأخرى، لذا فإن المشروع العلمي تتوقف جودته بناء على عمق العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع وقدرة تلك المؤسسة على متابعتها لمعطيات البيئة المحيطة بكافة مكوناتها.

2-5- جودة الكتب والمؤلفات العلمية الموجهة لخدمة المجتمع :

يركز هذا العنصر من عناصر المخرجات على التفوق النوعي للمعرفة الذي تتميز به المؤسسة التعليمية على غيرها من المؤسسات المنتجة للمعرفة بما يمكن من تطوير وإدراك المستويات العلمية والثقافية التي يحتاجها أفراد المجتمع، ويجب أن يميز المؤلفون والباحثون في المؤسسة التعليمية بين الكتب والمؤلفات الموجهة إلى خدمة المجتمع عن تلك الموجهة إلى المستفيدين من داخل المؤسسة التعليمية، إذ أن المجتمع عادة ما يتميز بتنوعه الفكري وتفاوت المستويات الإدراكية لأفراده في حين أن المستفيدين من داخل المؤسسة التعليمية عادة ما يكونوا من المتعلمين والمهتمين

وذوي الاختصاص، وعموما فإن ما يوجه إلى المجتمع من كتب ومؤلفات يجب أن يضمن تحقيق الأبعاد الآتية لكي يضمن تحقيق جودة خدمة المجتمع :¹⁶

- الإبداع والابتكار، فالمجتمع يبحث دائما عن التجديد ولا ينجذب إلى المنتج التقليدي.
- المرونة العقلية والذهنية التي تمكن من جذب أكبر قدر ممكن من المستويات الفكرية إلى المنتج.
- الاهتمام المتوازن بتعلم الثقافات والعادات، فالاستجابة المطلوبة من المجتمع إلى المنتج الفكري تتطلب القدرة على تكيف المنتج بحسب رغبات وطموحات أفراد المجتمع.
- المعرفة الذاتية بالحاجة الفعلية الدقيقة لمواصفات المنتج الفكري.

2-6- جودة البحث العلمي :

- يحتل البحث العلمي أولوية من أولويات المؤسسة التعليمية، ويمكن القول بأن جودة البحث العلمي تشكل خاصية رئيسية تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات الأخرى. وتأتي علاقة البحث العلمي بمؤسسات سوق العمل من ارتكازه على الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بمشكلات المجتمع وحاجاته الفعلية، وبما أن البحث العلمي احد عناصر مخرجات العملية التعليمية فإن مؤشرات الجودة المرتبطة به تعتمد على ما يلي :
- توفر أجواء البحث العلمي وتشجيع هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل.
 - وجود أولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي لمؤسسات المجتمع.
 - إسهام فرق العمل البحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع.
 - توفر موازنة مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره.
 - توسيع دائرة العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي المختلفة أينما وجدت.

3- وسائل إدارة الجودة الشاملة وأهمية استخدامها لضمان جودة مخرجات التعليم العالي :

تتمثل وسائل إدارة الجودة الشاملة في: العصف الذهني، مخطط باريتو، مخطط إيشيكاوا، قائمة المراجعة، مخطط الانتشار وخرائط الرقابة. وسنوضح استخدامات هذه الوسائل لضمان جودة مخرجات التعليم العالي كما يلي :

3-1- العصف الذهني وأهمية استخدامه لضمان جودة مخرجات التعليم العالي : يستخدم العصف الذهني لضمان جودة مخرجات التعليم العالي والمتمثلة في: خريجي الجامعات، هيئة التدريس، الإدارة،... الخ، والمذكورة سابقا، عن طريق توليد الأفكار الإبداعية للطلبة بهدف إثارة أفكار خلاقة، هذه الأفكار هي التي تؤدي بهم وخاصة عندما يعملون في مجموعات وفرق، هنا تظهر إبداعاتهم بشكل أكبر، وهذا ما يؤدي بهم إلى زيادة جودة مستوى المزيج والبحث العلمي والمشاريع العلمية والكتب والمؤلفات... الخ، مع العلم أن هؤلاء الطلبة يشرف عليهم أساتذة، هم المسؤولون عن تقييم أفكارهم وتسجيلها وانتقادها وترتيبها حسب أهميتها واختيار الأفضل منها.

3-2- مخطط باريتو ومخطط إيشيكاوا وأهمية استخدامهما لضمان جودة مخرجات التعليم العالي : يستخدم مخطط باريتو في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق تقسيم 80% من النتائج التي تسببها 20% من الأسباب، بمعنى أن هذا المخطط يحاول أن يقضي على 20% القليلة من الأسباب المسؤولة عن أغلبية أو 80% من مشاكل الجودة سواء جودة الطالب أو البحث العلمي. وبهذا يحاول هذا المخطط الحفاظ على جودة مخرجات التعليم العالي السالفة الذكر بتقليص نسب الأسباب التي تؤدي إلى ظهور مشاكل في الجودة أو ضمانها.

أما مخطط إيشيكاوا فله تقريبا نفس مبدأ مخطط باريتو، حيث أن هذا المخطط يقوم بدراسة السبب والأثر أو النتيجة كما يسمى أيضا مخطط عظمة السمكة. فهو يقوم بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى ضعف أو رداءة الجودة وتحليل هذه الأسباب، وذلك لكل عنصر من مخرجات التعليم العالي، غير أن هذا المخطط يبين وجود أو يقوم بحصر الأسباب فيما يلي: طرق العمل، المواد والبيئة. فرداءة أو عدم ملائمة هذه الأسباب هي التي تؤدي إلى ضعف الجودة وعدم الحفاظ عليها.

3-3 - قائمة المراجعة، مخطط الانتشار وخرائط الرقابة وأهمية استخدامها لضمان جودة مخرجات التعليم العالي : تستخدم قائمة المراجعة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من خلال جمع بيانات مأخوذة من مراقبة عينات

لدراسة أدائها وتكرارها. مع العلم انه يجب الاتفاق في هذه الوسيلة على الأمر المراد مراجعته من قبل القائمين على إدارة الجودة، بالإضافة إلى تحديد المدة الزمنية لجمع البيانات من العينة بواسطة الاستمارة أو النموذج المعد لهذا الغرض. أما مخطط الانتشار فيستخدم لإبراز احتمال وجود علاقة بين المتغيرات واتجاهها الايجابي أو السلبي بغية تحديد شكل أو نموذج الدراسة. أما خرائط الرقابة فتبرز مجال جودة المخرجات.

ثالثاً : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بآتنة، ولقد تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مستهدفة تم اختيارها بصفة عشوائية تتكون من 40 أستاذ من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما يوضحه الجدول (1) كآآتي :

الجدول (1) : توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	الخيارات	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	17	50%
	أنثى	17	50%
	المجموع	34	100%
العمر	25-30 سنة	13	38,2%
	31-40 سنة	9	26,5%
	41-50 سنة	7	20,6%
	أكثر من 50 سنة	5	14,7%
	المجموع	34	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	17	50%
	دكتوراه	17	50%
	المجموع	34	100%
الرتبة العلمية	أستاذ التعليم العالي	7	20,6%
	أستاذ محاضر	15	44,1%
	أستاذ مساعد	12	35,3%
	المجموع	34	100%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	10	29,4%
	6-10 سنوات	14	41,2%
	أكثر من 10 سنوات	10	29,4%
	المجموع	34	100%

المصدر : بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

2- وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها :

- أسلوب جمع البيانات :

- استمارة الاستبانة : بالاستفادة من بعض الدراسات والأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وبما ينسجم وخصوصية جامعة بآتنة بوصفها منظمة خدمية، فقد صممت الاستمارة لتغطي جزأين رئيسيين :

القسم الأول : ويتعلق بالبيانات الشخصية لعينة البحث.

القسم الثاني : مدى استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي، وينقسم إلى ثلاثة محاور أساسية والمتمثلة في :

- المحور الأول : وسائل إدارة الجودة الشاملة.
- المحور الثاني : جودة مخرجات التعليم العالي.
- المحور الثالث : استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي.

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان ثم تم احتساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

- من (1 إلى 1.80) يمثل ضعيف جداً، ومن (1.81 إلى 2.60) يمثل ضعيف، من (2.61 إلى 3.40) يمثل متوسط، ومن (3.41 إلى 4.20) يمثل مرتفع، ومرتفع جداً من (4.21 إلى 5).

- **المقاييس الوصفية للمتغير المستقل** : يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل، وهي موضحة كالآتي :

الجدول (2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير المستقل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
تطبيق الهيئة التدريسية لطريقة العصف الذهني في العمليات التعليمية يسهل من مهامها.	2,79	1,610	6	متوسط
يسهل استعمال مخطط إيشيكوا في تخفيض النسب المسؤولة عن حدوث الأخطاء المسببة للرداءة.	3,15	1,395	5	متوسط
مخطط الانتشار يبرز وجود ملائمة بين المتغيرات.	3,21	1,122	4	متوسط
يسمح مخطط باريتو على اكتشاف أسباب الرداءة.	3,41	1,417	1	مرتفع
تطبيق خرائط الرقابة يساهم في إبراز مجال جودة المخرجات.	3,29	1,219	2	متوسط
تسمح قائمة المراجعة بجمع البيانات الضرورية المتعلقة بعناصر الجودة.	3,21	1,388	3	متوسط
الاجمالي	3,1765	1,06754		متوسط

المصدر : بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (2) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المتغير المستقل (وسائل إدارة الجودة الشاملة)، والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (3,17)، وهي قيمة مقبولة تشير إلى قبول متوسط للمستجوبين لتطبيق وسائل إدارة الجودة الشاملة. ونلاحظ أن الفقرة رقم 04 والمتمثلة في "يسمح مخطط باريتو على اكتشاف أسباب الرداءة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري قدره 1,417، وهو مرتفع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت أي أن الأساتذة مستعدون لتطبيق مخطط باريتو من أجل اكتشاف أسباب اللجوء.

- **المقاييس الوصفية للمتغير التابع** : يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع، وهي موضحة كالآتي :

الجدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور التابع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
تستفيد الكلية من البحوث العلمية والدراسات التي تقوم بها في تحسين جودة المخرجات.	2,91	1,334	5	متوسط
قدرة الطالب على الإبداع والابتكار من أهم المؤشرات على نجاح العملية التعليمية.	3,35	1,203	2	متوسط
تتميز الهيئة التدريسية بالالتزام الذي يضمن جودة مخرجات التعليم العالي.	3,59	1,328	1	مرتفع
وجود مشاريع علمية في الجامعة يعود بالنفع على المجتمع عامة .	3,18	1,242	3	متوسط
جودة الكتب والمؤلفات العلمية يعكس التسيير الجيد للكلية وخاصة فيما يتعلق بالمكتبات والمرافق.	2,82	1,403	6	متوسط
التزام الإدارة ببرامج إدارة الجودة يساهم في ضمان جودة المخرجات.	2,94	1,324	4	متوسط
الاجمالي	3,1324	6,3931		متوسط

المصدر : بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المتغير التابع (جودة مخرجات التعليم العالي)، والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (3,13)، وهي قيمة مقبولة تشير إلى قبول متوسط للمستجوبين لضرورة ضمان جودة مخرجات التعليم العالي. ونلاحظ أن الفقرة رقم 03 والمتمثلة في "تتميز الهيئة التدريسية بالالتزام الذي يضمن جودة مخرجات التعليم العالي"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,59 وانحراف معياري قدره 1,328، وهو مرتفع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت أي أن الأساتذة مستعدون لبذل مجهود إضافي للالتزام من أجل تحقيق ضمان الجودة.

- **المقاييس الوصفية للمحور الثالث :** يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث، وهي موضحة كالآتي :

الجدول (4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور استخدام وسائل إدارة الجودة

الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
يساهم العصف الذهني في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق خلق روح الإبداع والابتكار.	3,24	1,437	4	متوسط
يستخدم مخطط باريتو في الحفاظ على جودة مخرجات التعليم العالي من خلال تقليص الأسباب المؤدية لمشاكل الجودة.	3,21	1,343	5	متوسط
يسمح مخطط إيشيكاوا بضمان جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق تحليل أسباب الرداءة.	3,15	1,158	6	متوسط
تساعد قائمة المراجعة في الحفاظ على جودة مخرجات التعليم العالي بتحليل بيانات جودة عناصر المخرجات.	3,32	1,224	2	متوسط
يساهم مخطط الانتشار في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من خلال إبراز احتمال وجود علاقة إيجابية أو سلبية بين المتغيرات.	3,53	1,482	1	مرتفع
تستخدم خرائط المراقبة في الحفاظ على جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق إبراز مجال جودتها.	3,29	1,382	3	متوسط
الإجمالي	3,2892	9,9266		متوسط

المصدر : بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المحور الثالث وهو يمثل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل (أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي)، والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (3,28)، وهي قيمة مقبولة تشير إلى قبول متوسط للمستجوبين لضرورة تطبيق الوسائل للحفاظ على جودة المخرجات. ونلاحظ أن الفقرة رقم 05 والمتمثلة في " يساهم مخطط الانتشار في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من خلال إبراز احتمال وجود علاقة إيجابية أو سلبية بين المتغيرات"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري قدره 1,482، وهو مرتفع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت.

3- اختبار الفرضيات :

- **اختبار الفرضية الأولى :**

من أجل تفسير نتائج الجدول التالي، لابد من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ولهذا نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما : فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

0H : لا تطبق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وسائل إدارة الجودة الشاملة.

1H : تطبق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وسائل إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (5) : نموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى

المتغيرات	عدد الأفراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
وسائل إدارة الجودة الشاملة	34	3,1765	1,06754	33	0,969	1,697	0,342

المصدر : بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال القراءة لبيانات الجدول رقم (5)، نجد أن الوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 34 للعبارة المكونة لمحور وسائل إدارة الجودة الشاملة هي 3,17 وانحراف معياري قدره 1,067، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (0,969) وهي أقل من قيمتها الجدولية، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم تطبيق وسائل إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ومما يؤكد هذا أن مستوى الدلالة المحسوبة (0,342) وهي أكثر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

- اختبار الفرضية الثانية :

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما : فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة :

0H : لا يسمح استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة بضمان جودة مخرجات التعليم العالي.

1H : يسمح استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة بضمان جودة مخرجات التعليم العالي.

الجدول (6) : نموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية

المتغيرات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
جودة مخرجات التعليم العالي	34	3,1324	6,3931	33	1,207	1,697	0,236

المصدر : بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال القراءة لبيانات الجدول (6) نجد أن الوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 34 للعبارة المكونة لمحور جودة مخرجات التعليم العالي هي 3,13 وانحراف معياري قدره 6,39، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (1,207) وهي أقل من قيمتها الجدولية، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة لا يسمح بضمان جودة مخرجات التعليم العالي. ومما يؤكد هذا أن مستوى الدلالة المحسوبة (0,236) وهي أكثر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

الخلاصة :

بعد تناول الإطار النظري لموضوع الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث لابد من تطبيقه لتحقيق الجودة في التعليم العالي.
- تتمثل أهم مخرجات التعليم العالي في خريجي الجامعات، البحث العلمي والكتب والمؤلفات العلمية الموجهة لخدمة المجتمع.
- هناك عدة وسائل لإدارة الجودة الشاملة نذكر من أهمها: العصف الذهني، مخطط باريتو، مخطط ايشيكاوا،...الخ.
- أما أهم النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار فرضيات الدراسة فتتمثل في الآتي :
- أن وسائل إدارة الجودة الشاملة لا تطبق في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة.
- أن استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة لا يسمح بضمان جودة مخرجات التعليم العالي بالكلية.

وفي ضوء نتائج السابقة، فإنه يمكن تقديم جملة من الاقتراحات وهي كالآتي :

- التأكيد على أهمية ترسيخ ثقافة نشر جودة التعليم العالي على جميع المستويات والأطراف المعنية.
- ضرورة تنمية وتطوير العاملين بالاعتماد على تعليمهم وتدريبهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، وذلك بغية ترسيخ مهارات العمل وفق هذا المفهوم، ولتحضير الأرضية المناسبة لتطبيقه.
- محاولة تطبيق وسائل إدارة الجودة الشاملة واعتمادها كأساليب فعّلية لضمان جودة مخرجات التعليم العالي.
- الاستفادة من خبرات الجامعات العربية والغربية التي طبقت وسائل إدارة الجودة الشاملة بهدف ضمان مخرجاته

الهوامش والمراجع :

¹ خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأردن، العدد الأول، المجلد الأول، ص:10.

² المرجع نفسه.

³James H. Saylor, "TQM Field Manual", New York: McGraw-Hill Book Co,1992, P :6.

⁴ جاسم بن فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص:63.

⁵ Arthur, L, Improving Software Quality: An Insider's Guide to TQM, New York: John Wiley & Sons,1993, p :23.

⁶ فريد سعيد زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1996، ص:24.

⁷ جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق ، ص:62.

⁸ محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، بدون دار نشر، الأردن، 2005، ص:35.

⁹ فاروق عبده فلية، اقتصاديات التعليم: مبادئ واضحة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص:341.

¹⁰ محمد رشيد، الجودة الشاملة في التعليم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود، 1995، ص ص: 4-6.

¹¹ محمود عباس عابدين، علم اقتصاديات التعليم الحديث، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000، ص:320.

¹² أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003، ص:27.

¹³ أمين فاروق فهمي، المدخل المنظومي والجودة الشاملة في منظومة التعليم: المقاربة المنظومة في مقاربة التعليم والتكوين، مجلة المبرز، عدد خاص بالملتقى العربي الأول، الجزائر، 2004، ص:88.

¹⁴ زاهر ضياء الدين، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر، مصر، 2005، ص ص: 274-279.

¹⁵ المرجع نفسه، ص:279.

¹⁶ محسن الظالمي وآخرون، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل (دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط)، ص ص: 10-11.

مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية

- حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -

The human resources contribution to improve the competitiveness of the service companies Case study: CNEP Bank –Algeria

سامي بن خيرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة الوادي، الجزائر

Samibenkhira@yahoo.fr

حكيم بن جروة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، جامعة ورقلة،
الجزائر

Pdr.hakim@yahoo.fr

ملخص : أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها.

ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم، ثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة، العلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، التنافسية، التميز، الميزة التنافسية، المؤسسات الخدمية.

Abstract: The human element recently the most important resource of the enterprise resources, and the administration and management of human resources has become a mission and responsibility is very difficult, this is because the achievement of the organization to its goals, especially the increase productivity and improve their performance is linked to significantly raise productivity and improve the performance of individual employees.

To achieve this end requires management organization working to develop the capabilities and skills and talents of individuals as well as creating the climate and atmosphere suitable for human creativity, this is what calls to the change in their characteristics, abilities, skills, cultures, and strengthen this process by providing a range of factors including: the right incentives, administrative policies good, effective administrative leadership, healthy relationships and communication in both directions

Keywords: human resources, Competitiveness, excellence, Competitive advantage, service companies.

تمهيد :

بينما تختلف المؤسسات في العديد من النواحي أو السمات المميزة مثل رسالتها أو أهدافها أو استراتيجياتها أو أنظمتها أو فلسفات العمل التي تتبناها لتحقيق غاياتها الرئيسية، إلا أن هناك شيئا واحدا مشتركا يجمع بينها، ألا وهو الاعتراف بأن الأساس لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في السوق إنما يتوقف على مدى وجود قاعدة من الزبائن، ونوعية علاقات جيدة تربط المؤسسة بهم، وفي الحقيقة فإنه توجد العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن فهم احتياجات ورغبات الزبائن والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة في الأسواق المستهدفة لمؤسسة القرن الحادي والعشرين.

ونلاحظ من جهة أخرى غياب أو قلة الاعتماد على هذه الوظيفة أو الإدارة في البلدان النامية على الخصوص ومنها الجزائر، وعدم الاهتمام بوضعيتها في الهيكل ولا بتزويدها بالسلطة والمسؤولية والكفاءة اللازمة للقيام بعملها... الخ، ولقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات إلى أن نحو ثلثي المشكلات التي يجدها الزبون تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة لهم أو افتقارهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للزبون، ويزيد من خطورة هذا الجانب أنه من وجهة نظر الزبون فإن مقدم الخدمة هو المؤسسة، والمؤسسة ما هي إلا مجموعة من العاملين مقدمي خدمة، ولدى فإن الإدارة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالتعامل الفعلي مع الزبائن، كما يجب عليها القيام بتكوينهم وتحفيزهم... الخ.

إن هاته الممارسات الأخيرة تقع في نطاق موضوع إدارة الموارد البشرية، وباعتبار هذه الأخيرة كوظيفة وكهيئة إستراتيجية، وجب عندئذ إعطاؤها الاهتمام البالغ والمركز والقيمة اللائقة بها، حتى تتمكن من المساهمة الفعالة في إنجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن إبراز تميزها عن بقية المؤسسات.

ومن أجل كل هذا كان جديرا بنا معالجة هذا الموضوع بالاستناد إلى تساؤل مصاغ على النحو التالي: هل يمكن القول بأن التسيير الجيد للموارد البشرية على مستوى المؤسسة يؤدي بها إلى تحقيق ميزة تنافسية، ومن ثمة تحسين تنافسياتها؟

ومن أجل معالجة هاته الإشكالية فسيتم التطرق العناصر التالية:

1. الموارد البشرية في المؤسسة
2. التنافسية والتميز في المؤسسة.
3. تشخيص وتحليل تنافسية الموارد البشرية بالمؤسسة، - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك -.

1 - الموارد البشرية في المؤسسة

أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم، ثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة، العلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين، كما تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر أهمية، حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد: حدة المنافسة، المتطلبات النوعية للزبائن، جودة المنتجات والخدمات... الخ، كما تؤدي إلى الرفع من مستوى الإنتاج وإلى تحسين الإنتاجية، حيث تعاني الكثير من المؤسسات الاقتصادية اليوم، خاصة منها تلك التي تنتمي

إلى الدول النامية ومنها الجزائر، من انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية نظرا للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالبا إلى عدم توافر إدارة فعالة تهتم بالعمال.

1.1 - دراسة الموارد البشرية:

إن الإنسان هو المورد الأول لكل المؤسسات، وما الموارد الأخرى من وسائل متطورة وتكنولوجيا إلا عوامل مساعدة، والفرد بما يتمتع به من مهارات ورغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق أهداف المؤسسة.

أ. الموارد البشرية: إن اصطلاح الموارد البشرية مثله مثل أي اصطلاح في الإدارة يصعب تحديده تحديدا شاملا، فهي تمثل في معناها الشامل السكان، وفي معناها الدقيق القوى البشرية العاملة.

- السكان: " يمثلون جميع الأفراد في كل الأعمار المنتمين إلى قطر معين، وحجم السكان هو أحد المتغيرات التي تحدد حجم القوى العاملة، ومن المحددات الأخرى نجد الهيكل العمري، التركيبة الجنسية للسكان، وفضلا عن ذلك توجد عوامل ذات طابع اقتصادي واجتماعي تحدد نسبة السكان ضمن إطار التركيب العمري والجنسي، ولا تشترك في قوة العمل".¹

- القوى العاملة: وهي ذلك الجزء من العمال المهنيين للعمل فعلا عند الطلب وتشمل كلا من المشتغلين فعلا والعاطلين، ويمثلون أغلب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15-65 سنة، ومنه يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: " كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتتنوع مستويات المهارات والأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة".²

ب. المعارف: يمكن اعتبار المعارف على أنها مجموع المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو بمجموعة من الأشياء، وهناك نوعان من المعارف: المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية، فالمعرفة النظرية هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة، أما المعرفة التطبيقية هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل.³

ج. المهارات: المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل، ومن أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، التفكير، التكيف، الابتكار والقدرة على التدريب... الخ، كما يمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل توظيفه، لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المترشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة، كما تستعمل المهارات المطلوبة في العمل كعناصر لتقييم العامل، وأهمية الوظيفة، ولتصميم نظام الأجور.

د. الكفاءة: تجمع الكفاءة بين مختلف العناصر السابقة، حيث توفر المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة، وتعتبر الخبرة ديناميكية وهي تتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات التحويلية، حيث ينمو ذكاء الشخص وبراعته، وتتطور مواقفه وتتراكم أفكاره مع الوقت، ويمكن القول أن الكفاءة هي محصلة ثلاثة عوامل: التكوين، الخبرة والأعمال السابقة بالإضافة إلى التصرفات.

هـ. المواقف، التصرفات والقيم: يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة، وهي توجه تصرف الفرد تجاه شيء ما أو فرد أو مجموعة. أما المواقف فهي أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد وتؤثر مباشرة على سلوكه وتصرفه في المؤسسة، والقيمة هي اتجاه أساسي تجاه شيء

ما أو فرد أو مجموعة، وتتميز القيم بالذاتية واللاموضوعية، وهي أكثر صعوبة في التغيير من المواقف، وتدخل القيم في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتؤثر على تصرف الفرد العامل وتوجه نشاطه وحماسه في العمل.⁴

2.1 - وظائف إدارة الموارد البشرية:

قد يكون من الأجدر بنا في هذا المقام أن نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية، والتي وردت على لسان الكتاب المهتمين بهذا الميدان، وهذا بهدف الوصول إلى مفهوم موحد لهذه الوظيفة، وعليه يعرف " French " إدارة الموارد البشرية بأنها " استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة "،⁵ كما يعرف " Schuler.R.S " إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع "،⁶ بينما يرى نظمي شحادة بأنها " الإجراءات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين، ومعاملاتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة "،⁷ وبناءا عليه فإن إدارة الموارد البشرية هي عملية جعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءات والتنسيق... الخ، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة، وفي أقصر وقت ممكن.

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة، وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:⁸

- أ. الوظائف الفنية: وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافأته، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة. وتشمل هذه الوظائف ما يلي:
 - تحليل، توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
 - الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.
 - تكوين وتطوير العمال: بمعنى الإهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
 - توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافأته على أداؤه.
 - تسير المسارات الوظيفية: أي الإهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
 - تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
 - نظام الدخول: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.
- ب. الوظائف الإدارية: وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح:

ب.1. التخطيط: هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف، ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.

ب.2. التنظيم: تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم، كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات

منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المؤسسة من ناحية أخرى.

ب.3. الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من إلزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصليحها، والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية عن طريق التكوين والتوعية وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها.

2 - التنافسية والتميز في المؤسسة.

يشهد العالم المعاصر تحولات كبيرة نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية والتي من بين ما تعنيه شمولية السوق، هاته الأخيرة تعتمد على أنظمة إمداد تسمح بتوزيع المنتجات عبر أنحاء العالم في أقصر وقت، وذلك من خلال الإستفادة من اقتصاديات المسافة، بالإضافة إلى تحرير المبادلات التجارية الشيء الذي أدى إلى عرض عالمي كاف للمنتجات كما تعتمد هذه الشمولية على الإتجاه نحو توحيد البرامج التعليمية، مما يؤدي حتما بالمستهلكين إلى طلب احتياجاتهم بشكل مماثل، وكذا تقليص الحواجز التجارية، والي يسمح بإنشاء معايير دولية تشجع أكثر فأكثر على الاندماج الإقتصادي، ومما سبق أصبح ضروريا على المؤسسات الجزائرية مراجعة طرق التسيير وذلك بغرض التكيف مع البيئة التنافسية والتي تتميز باعتمادها على التكنولوجيات الحديثة، وظهور كم هائل من المنتجات المنافسة بشكل يومي ومتجدد، إضافة إلى وجود مؤسسات تهدف إلى التعلم وإنتاج المعرفة، مع تزايد معدلات الابتكار، والتغير التكنولوجي، ليتم ظهور المنافسة الحادة وعلى نطاق واسع.

كما أن البيئة التنافسية تؤثر على سلوك الزبائن حيث توفر لهم إختيارات متنوعة من المنتجات بما يوافق أذواقهم ومداخلهم، وتؤثر على المؤسسة، حيث تعد هاته الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات هيكليّة قصد إحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق مما يؤهلها للتفوق على المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، ويستدعي التفوق على المنافسين الإستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميقين، مما يضمن للمؤسسة قدرة تنافسية عالية والبقاء ضمن جماعة المنافسين، والنمو في سوق النشاط، وتبذل المؤسسة جهدا كبيرا لتحقيق ميزة تنافسية، ويحدث أن يكون ما حصلت عليه يعبر عن ميزة مؤقتة - أي يتم استغلالها على المدى القصير - لا تحدث النمو والتطور المطلوبين، مما يتطلب معرفة دقيقة بالمصادر التي تنتج هاته المزايا.

1.2 - التنافسية والميزة التنافسية:

إن من أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية، وحصص كمية آخذة بالتلاشي، مع التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير البيئة والجودة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة، كما أدى ذلك إلى الاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية، وتطويرها بعدما لفت " بورتر " الانتباه إليها في ثمانينات القرن الماضي.

أ. مفهوم التنافسية: من الصعب تتبع الأصول التاريخية لظهور مفهوم اقتصادي معين، خاصة إذا كان يتمتع بالحدثة، ولا يخضع لنظرية عامة تفسره مثل مفهوم التنافسية، ولكن من خلال القراءة المتأنية للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية تبين أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين:⁹

- الأمر الأول: أن ظهور مفهوم التنافسية الدولية والاهتمام بها على المستوى القومي تصاحب مع تفجر العجز الكبير للميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من 1981-1987 (خاصة مع بروز اليابان)، وزيادة المديونية الخارجية لها.

- الأمر الثاني: حيث ظهر الاهتمام مجددا بهذا المفهوم وبدرجة مكثفة في بداية التسعينات من القرن الـ20 كإفراز طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وخاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية متمثلة في الاتحاد السوفياتي سابقا، وظهور سمات وتداعيات عديدة له، والذي كان من أبرزها ظهور ما سمي بظاهرة العولمة، والتأكيد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاديات وقوى السوق.

وعلى العموم هناك العديد من التعاريف المتعددة لمفهوم التنافسية، بحيث يمكن الكلام عن التنافسية من وجهة نظر المؤسسة، أو من وجهة نظر القطاع، أو حتى من منظور الدولة ككل، فهذه المستويات المختلفة من التنافسية متكاملة، فوجود مؤسسات محلية قادرة فعالة وذات قدرة تنافسية كبيرة سيظهر في النهاية في شكل قطاع أو قطاعات فعالة تنعكس في النهاية على القدرة التنافسية للدولة ككل، وعلى العموم نجد أن مفهوم التنافسية يعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.¹⁰

ب. تعريف الميزة التنافسية وأنواعها: يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة بالمنافسة، ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل الأصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة بكفاءة وجودة عالية على منافسيها.

ب.1. تعريف الميزة التنافسية: لقد قدمت تعاريف متعددة للميزة التنافسية نذكر منها:

تعرف الميزة التنافسية بأنها: " أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنهم أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"،¹¹ كما تعرف بأنها: " مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات، وهي تنتج من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير المستمر، أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة للموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".¹²

ب.2. أنواع الميزة التنافسية: يوجد نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية، والتي من خلالها تحقق المؤسسة مركزا رياديا، وتمتلك حصة سوقية كبيرة عن منافسيها، ويتمثل هذين النوعين من المزايا التنافسية في:¹³

ب.2.1. التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة، على المؤسسة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في حلقة القيمة للمؤسسة، والتي تعد عنصرا هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط إستراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

ب.2.2. تمييز المنتجات: وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات، والكفاءات العمالية، والتقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى المستهلك.

2.2 - الأسباب الداعية لتمييز المؤسسة:

إن التساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو: " لماذا تسعى المؤسسات دائما إلى تبني فكر إداري جديد؟" والإجابة المنطقية على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز، فالمؤسسات التي تعتقد فكرا إداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، ولذلك فإن المؤسسات تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز.

أ. أسباب تحقيق التميز: بصفة عامة يمكن تحديد أهم أسباب تحقيق التميز كما يلي:¹⁴

- التغيرات البيئية السريعة: حيث يعتبر التغير من أهم العوامل التي تتعامل معها المؤسسات في الوقت الحالي، أين يلاحظ أن الظروف البيئية الحالية تميزت بدرجة عالية من التغير، هذا وتعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها. والبيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية للمؤسسة. فمن حيث كونها نقطة البداية فإن بيئة الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على موارد المؤسسة مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق.

- المنافسة المفتوحة: حيث يمكن القول أن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن، والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فإن المستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق، بدلا من انتقال الأسواق إليه، وتلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة وهو منافسة علاجها التميز في الأداء.

- حفظ المكان والمكانة: يساعد التميز على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فالمكان فهو القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها، فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي، ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء لابد أن تبدأ من داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن عملية التميز تتضمن مكونا مهما هو المراجعة الداخلية باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الإستراتيجي للمؤسسة، ومن أهم أركان البيت الداخلي التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصدرا أساسية للتميز ما يلي: القوى البشرية، ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، القيادة بالمؤسسة، وأما المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو الصناعة، وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لابد أن تقارن المؤسسة بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة.

- تنامي الشعور بالجودة: لقد تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحالية مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها.

- تكنولوجيا المعلومات: يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتكنولوجيا- بتعبير أكثر دقة- يمكن أن تعرف على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات، حيث يظهر هذا التعريف حقيقة غير مدركة، وهي أن كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها مؤسسة إنتاجية أو خدمية، تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح، كبيرة أو صغيرة.

ب. المحاور الأساسية لتمييز المؤسسة: لتمييز المؤسسة محاور عديد نذكر منها الآتي:

ب.1. التمييز من خلال القيادة: إن القائد هو الشخص الذي يقود جماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس، ومفهوم القيادة يقصد به " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني، وذلك باعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالها وطموحاتها، فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه من خلال قدرته على تحقيق التجانس بين أهداف التنظيم والأهداف الفردية"¹⁵، كما يمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد وشهرته في مجال ما وبالتالي تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي

تجعل من الشخص مصدر قودة وبالتالي تكسبه قدرة على التأثير في الآخرين، وبصفة عامة يمكن أن تساهم القيادة بشكل مباشر في تحقيق التميز عن طريق ضمان الأدوار التالية:

- تحديد الرؤية المستقبلية: الدور الأساسي للقائد هو خلق الرؤية المستقبلية للمؤسسة، والرؤية هي "صورة شمولية متسعة لما يريده قائد المؤسسة أن تكون عليه مؤسسته"، والقائد من هذا المنظور هو الذي يضع الإستراتيجيات اللازمة لخلق القيمة للمستهلك ولتحقيق الربح في نفس الوقت. غير أن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعتبر كافيا في حد ذاته، بل إن خلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية يعتبر جزءا لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة لتحقيق التميز؛

- ترسيخ قيم التميز: إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فالفائدة الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل. ولعل الدور الذي قام به "جاك ولش" عندما حدد التميز كأحد القيم الأساسية لشركة جنرال إلكتريك قد أدى إلى نتائج غير مسبوقة في تاريخ تلك الشركة؛

- تدعيم السلوك المتميز: للقيادة دور مهم في تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز. وبدلا من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام بالذات، الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والقودة الحسنة؛

- تنمية الموارد البشرية: تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة في الأرباح، تفويض السلطة، الاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز، وتحديث تنمية قدرات العاملين؛

- تحقيق أهداف أصحاب المصالح: يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح مثل المساهمين، المستهلكين، الموظفين، المنافسين، الموردين والحكومات. وكل من هذه الأطراف يسعى إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى، فالمساهمون مثلا يريدون تحقيق أعلى ربح ممكن، بأقل تكلفة ممكنة، في حين يرغب الموظف في الحصول على أعلى أجر ممكن، مع بذل أقل جهد ممكن. والمهمة الأساسية للقيادة في هذه الحالة هي إدارة هذا التعارض بين أهداف أصحاب المصالح المختلفة، بما لا يؤثر على الأداء التنظيمي المتميز.

- تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع: للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المؤسسة، بل أيضا في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل، وتعرض العديد من المؤسسات لمتغيرات بيئية كثيرة (مثل جماعات الضغط الاجتماعي) لدفعها للقيام بأعبائها ومسؤولياتها الاجتماعية، وقد تزايدت أهمية دور القيادة في تأكيد الدور الذي يجب أن تكون به مؤسسات الأعمال باعتبارها "مواطننا صالحا" له حقوق وعليه واجبات، فمن المعتاد أن نرى العديد من شركات الأعمال حاليا تقوم بحملات اجتماعية لجمع الأموال لعلاج بعض الأمراض أو القضاء على بعض الظواهر الاجتماعية غير المرغوب فيها.

ب.2. التميز من خلال الموارد البشرية: في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فلقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال سنوات العقود القليلة الماضية. ففي عصر المعرفة ستصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية. ويؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن أهم الميزات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات هي القدرة على تقديم منتج (سلعة أو خدمة) متميز، وامتلاك تكنولوجيا متطورة، والحماية السوقية، غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزات التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل.¹⁶ (أنظر الجدول رقم: 01)، وللتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية سوف نستعرض المساهمات التي يمكن أن يقدمها العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (1): دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
1 تقديم منتج متميز	دور حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
2 امتلاك تكنولوجيا متطورة	التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة.
3 التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. التنافس من خلال رأس المال الفكري.

المصدر: مصطفى سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، 2000، ص 20.

- في مجال تقديم منتج جديد: كما هو واضح من الجدول (02) فإن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة تلك المؤسسة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة. فالملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات (مثل أجهزة الهاتف المحمول، أو الحاسبات الآلية)، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجا جديدا يقتل منتجا سابقا لها، فالمؤسسة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا لا تترك للمنافس متعة تقليد منتجها الحالي، غير أن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والابتكار، ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية القادرة على تحقيق هذا الحلم ميزة تنافسية لا تقارن، ولكي تتضح الأمور أكثر أنظر إلى الهاتف النقال الذي يحمله العديد من الناس، فالهاتف يتكون من مجموعة بسيطة جدا من المواد البلاستيكية أو مشتقاتها، غير أن المكون الأكبر في هذا الجهاز هو الجانب المعرفي. المعرفة التي تتمثل في الجهود البشرية، والتجارب العديدة والأبحاث الطويلة المرهقة التي كانت وراء إنتاج هذا الجهاز بالشكل الذي نحملة الآن.

- في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة: إضافة إلى ما سبق فإن امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة تنافسية كبرى، غير أن الطفرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري. ولقد فاق التطور التكنولوجي العديد من التصورات البشرية في كافة مجالات الحياة، فمن منا يتصور أن يجري طبيب في فرنسا عملية جراحية على مريض في الوم.أ دون أن ينتقل إليه جسديا، إنها تكنولوجيا " الطب عن بعد Télémédecine"، غير أن تصور أو عدم تصور هذه الطفرة التكنولوجية لن يجدي نفعا. إن المتغير الوحيد الذي يمكن أن نتعامل معه في هذه الحالة هو أن امتلاك الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هو الميزة التنافسية الحقيقية، وتزداد أهمية المورد البشري في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا.

- في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة: من أهم المستجدات البيئية التي حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين هي تكاثف القوى الدولية - وخاصة الدول الصناعية الكبرى - على فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، ومن هذا المنطلق فإن الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة. إن سيطرة الأسواق المحمية، وحالة " اللامنافسة " لن تضمن البقاء أو الإستمرار للمؤسسات الحالية، إن أحد الأسلحة الفعالة في العالم الجديد هو خلق جيل من الموارد البشرية القادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة

المفتوحة عالم لا يسمح بالدخول من بوابته إلا لكل منافس، ومن هذا المنطلق فإن التميز يمكن أن يتحقق من خلال موارد بشرية يمكن أن تعي جيداً طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة، موارد بشرية يمكن أن تغيّر من تركيبته العقلية التي برمجت على الأسواق المحمية وتحولها إلى عقلية السوق المفتوح.

3 - تشخيص وتحليل تنافسية الموارد البشرية بالمؤسسة، للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

في هذا المحور سوف يتم التطرق إلى تشخيص الموارد البشرية وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، وقد تم اختيار أحد المؤسسات البنكية للقيام بذلك نظراً لمستوى التقدم والتطور الكبير للصناعة البنكية بالنسبة لباقي المؤسسات الاقتصادية، وقد تم اختيار أحد البنوك التجارية المشهورة وهو الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك، هذا الأخير لديه احتكاك كبير بالجمهور ومن مختلف المستويات، كما يعمل على تشجيع التطور الاقتصادي في الجزائر.

وبناءً عليه سيتم تشخيص الموارد البشرية على مستوى الصندوق، ونستنتج منه مدى حسن أو سوء تسيير تلك الموارد، كما سنرى تأثير هاته الموارد البشرية على الوضعية التنافسية للبنك بصفة غير مباشرة، باعتبار أن العائد من الموارد البشرية في المؤسسة هو عائد ضمني وموزع على النتائج النهائية للمؤسسة.

1.3 - تشخيص وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة:

إن تسيير الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، يخضع لبرنامج مخطط منذ سنة 1999، ويهدف إلى:

- التحقق من أن عوامل النمو في الموارد البشرية تسمح بضمان - بكل نجاح- تحول الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى بنك، ومواكبة التغيرات المفروضة.

- تحريك الطاقات الداخلية الموجودة، وترقب كفاءات أخرى يمكن الحصول عليها من أجل الوظائف الحساسة (المالية، المراقبة، إدارة الأعمال، القرض التجاري،...الخ).

- إقامة نظام تقييم شهري، ذو أهداف قابلة للقياس، وذلك بواسطة لوحة قيادة تقيم الأداء، توجه الإنحرافات، تزيل الضغوطات وتشجع الحوافز.

- خلق جو ملائم ومقبول، يساعد على التبادلات والاتصالات الداخلية.

ولهذه الدوافع، بذلت عدة جهود منذ بعض السنوات من أجل ضمان إنعاش نوعي للموارد البشرية، تعزيز الوظائف التي تعاني من سوء التأطير، إدخال منتجات جديدة وتجهيز الوكالات الجديدة.

1.1.3 - سياسة التوظيف في المؤسسة: في البداية يمكن التذكير بأن المؤسسة قبل عملية التوظيف تقوم بإعداد مخطط التوظيف والذي يأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل منها: فتح وكالات جديدة، حجم الهياكل بالمؤسسة، تعزيز الإطار، احتياجات الشبكات، توقعات الذهاب والتقاعد، احتمال تزايد عدد الزبائن، عمليات تمويلية جديدة،...الخ، وتلجأ المؤسسة إلى مصدرين أساسيين لاستقطاب العمالة المطلوبة:

أ. استقطاب داخلي: ويتم عن طريق الدعوة إلى الترشيحات الداخلية خاصة في وظائف التأطير وتتم بـ:

- الترقية: وذلك ضمن إطار حق العامل في التدرج في سلم الرتب والمسؤولية، فالجهة القائمة على عملية التوظيف تعمل على ترقية الموظف إلى منصب أعلى، الشيء الذي يصحبه زيادة في الأجر كذا تحمل مزيد من المسؤولية، إلا أن ذلك يسبقه ضرورة المرور بفترة تربص لشغل المنصب الجديد، هذه الأخيرة تختلف في المدى من منصب إلى آخر حسب درجة حساسية المنصب.

- التحويل: وقد يتم بطلب شخصي من الموظف الذي يرى في نفسه أنه يمتلك المؤهلات التي يتطلبها هذا المنصب، أو بأمر من المصلحة المعنية بالتوظيف والتي ترى أنه بالإمكان الاكتفاء بعملية التحويل لملائ المنصب الشاغر.

ب استقطاب خارجي: ويكون في حالة وجود مناصب شاغرة في المؤسسة، أو عدم توفر مؤهلات داخل المؤسسة، ويمر مسار التوظيف الخارجي بثلاثة مراحل أساسية:

- الإعلان عبر الصحف للمؤهلات غير المتوفرة بالمؤسسة وشروط شغلها، علما أن الاختصاصات المطلوبة بكثرة من طرف المؤسسة هي الاختصاصات الاقتصادية، المالية، القانونية والإعلام الآلي.
- إجراء المسابقة: هذه الأخيرة تتمثل في اختبار المعرفة لدى المرشح، حيث تحدد المعلومات والمعارف التي يمتلكها من خلال إجاباته على الأسئلة المطروحة والتي تخص أساسا المجال المصرفي والمالي.
- إجراء محادثة التقييم: فبعد إتمام المسابقة يتم استبعاد الأفراد الذين حصلوا على معدلات دنيا (أقل من 20/12 في العموم)، وأما الأفراد الذين حصلوا على معدلات مرغوبة فيخضعون إلى المحادثة (المقابلة)، والغرض الأساسي من المحادثة هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المترشح لشغل الوظيفة، واختيار الشخص الأكثر تطابقا لشروط شغل الوظيفة، وتتميز المحادثة بكونها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المترشح وبين مدير المحادثة، حيث يتم من خلالها اكتشاف بعض الصفات والخصائص المطلوبة من طرف المؤسسة والتي قد لا يمكن اكتشافها في المرحلة السابقة.
- الخبرة: حيث تفضل المؤسسة الأفراد الذين لهم خبرة سابقة بالعمل، لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا، كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل، أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحق بها.
- 2.1.3 - سياسة التكوين في المؤسسة:** إن أي جهد للاستثمار سيذهب سدى إذا لم يكن مرفوقا بتكوين دائم، منهجي، متعدد الاختصاصات وقائم على قواعد شاملة وبيداغوجية، ولأجل ذلك ينظم البنك برامج تكوين لفائدة مدراء الوكالات وإطارات الاستغلال على وجه الخصوص، وتجرى هاته التكوينات بانتظام من أجل السماح لهياكل المؤسسة بكسب الكفاءات الضرورية.
- هذا وينقسم التكوين بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى نوعين رئيسيين هما:
 - أ. التكوين الداخلي: ويتم بمركز الدراسات التطبيقية البنكية CEBA، وذلك بواسطة إطارات داخلية متخصصة، مستفيدة من تكوين إستراتيجي، وفي حالة عدم وجود متخصصين في مجالات معينة يتم اللجوء إلى متخصصين من خارج المؤسسة، كما أن التكوين الداخلي يتم عبر المراحل التالية:
 - استهداف العامل الذي هو بحاجة إلى تكوين.
 - إعداد قائمة عددية للأشخاص المستهدفين.
 - تحديد عدد المجموعات.
 - إرسال كتابات إلى الشبكات أو المديريات العامة من أجل الحصول على القائمة الاسمية للمعنيين بالتكوين.
 - إرسال القائمة الاسمية إلى مصلحة الإدارة والمالية من أجل التكفل بالمعنيين بالتكوين (الإطعام، الإيواء، التأجير...).
 - ب. التكوين الخارجي: ويتم خارج المؤسسة، وينفرع عنه نوعان آخران من التكوين أحدهما يسمى التكوين التأهيلي Formation Qualifiante، والآخر يسمى التكوين الذي يتوج بمنح دبلوم Formation Déplomante .
- التكوين التأهيلي (Formation Qualifiante): ويتم عن طريقه تأهيل العاملين لمهنة ما، ويتم ضبطه على أساس الأولويات الإستراتيجية للبنك، حاجيات التكوين الخصوصية، وفرص التكوين المتاحة من طرف هيآت وطنية أو أجنبية.

ويكون هذا التكوين خاصة في حالة وجود منتج جديد، طرق تسيير حديثة...، ويتم غالبا في شكل محاضرات، ويكون قصير المدى، و يتوج المتكونون بالحصول على شهادات بعد فترة التكوين.

- التكوين الذي يتوج بمنح دبلوم (Formation Déplomante): وفيه يخضع العامل المتكون إلى تكوين مبرمج على أساس الإحتياجات الفردية المسجلة من طرف المديريات المركزية ومديريات الشبكات، وتم التعاقد فيه مع عدد من المؤسسات والمدارس الوطنية مثل المدرسة العليا للمصرفية ESB، والمؤسسة مابين البنوك للتكوين SIBF، حيث يتحصل العامل المتكون بعد انقضاء فترة التكوين على دبلوم الدراسات المعمقة DEA أو شهادة الكفاءة المهنية CAP أو الشهادة البنكية BB...الخ.

جـ. مسار التكوين في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط: من خلال التكوين في المؤسسة، يعمل المركز على إقحام المستخدمين في خطة النوعية، وذلك بتلقينهم كفاءات سلوكية جديدة، والعمل على إكسابهم ذهنية تتكيف مع المحيط البنكي وظروف المنافسة والتنافسية، كما أن تحسين تنافسية ونتائج البنك تتم عن طريق التحسيس الجيد بالأداء لدى الأفراد، وتلقينهم طرق العمل من أجل تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحسين الكفاءات الإدارية للبنك، وعليه فمسار التكوين (طريقة التكوين) على مستوى البنك يتم من خلال الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الإحتياجات التكوينية: من المهم قبل البدء في عملية التكوين الاتصال بمختلف هياكل المؤسسة، من أجل معرفة وتحديد إحتياجاتها بواسطة وسيلة تدعى "وسيلة تشخيص الإحتياجات"، والتي يتم دراستها والمصادقة عليها من طرف لجنة المديريات (هاته الأخيرة متكونة من كل المديريات العامة المساعدة)، والمفتشية العامة، أو يتم القيام بتصنيف هاته الحاجيات التكوينية بواسطة تقرير.
- الخطوة الثانية: تصميم مخطط التكوين: يكون عموما مخطط التكوين سنويا، ويعتبر وسيلة للمتابعة والمراقبة الدائمة، ويتصف بالمرونة نظرا لأنه قد يخضع لتغيرات في نفس السنة بسبب أحداث غير متوقعة، ويحوي معلومات كافية وواضحة عن نشاطات التكوين المختلفة والمتوقعة، الفئات المعنية، عدد المتكونين، مراكز التكوين أو الهيآت المستقبلية لهم، والهدف من مخطط التكوين هو استخراج أهداف العمليات التكوينية المتوقعة، و استخراج الوسائل البشرية والمادية التي سيتم تسخيرها من أجل إنجاز هاته الأعمال التكوينية (القاعات، المكونين،...)، استخراج الإمكانات المالية التي توافق أو تطابق هاته العمليات التكوينية (الميزانية، النفقات،...).

- الخطوة الثالثة: إنجاز التكوين: وهو التطبيق الفعلي للخطوتين السابقتين

- الخطوة الرابعة: متابعة وتقييم التكوين: حيث يوجد على مستوى مركز الدراسات التطبيقية البنكية CEBA ما يلي:

- آلية المتابعة الإدارية: حيث يتم ذلك عن طريق ما يسمى بـ تقرير النشاط (Rapport d'activité)، هذا الأخير يكون في اليوم الـ 10 من كل شهر يتم فيه بعد الاتصال بالهيآت المكونة، تبين: أنواع التكوين التي تمت بالشهر السابق، مواضيعها، تكاليفها، عدد الأشخاص المتكونين، مداومة (حضور) وانضباط الأفراد المتكونين، سيران التكوين (الظروف الموفرة والمهياة للمشرفين وللمتكونين)، أي ملاحظات أخرى مسجلة من أجل التدخل...

- آلية التقييم البيداغوجي: وهنا يضع المركز حيز التنفيذ نوعين من التقييم، التقييم الفوري والتقييم البعدي، حيث تسمح هاته التقييمات بالتعريف بالنتائج الأساسية للتكوين وذلك على مستوى المهارات، حلول الصعوبات المتعلقة بالعمل...الخ.

* التقييم الفوري: ويقام في آخر يوم من أيام التكوين ويكون من أجل: معرفة درجة رضا العمال المتكونين، معرفة الأداء ورضا المكون، تحقيق الأهداف البيداغوجية.

* التقييم البعدي: ويقوم على العموم 6 أشهر بعد التكوين من أجل ترك الوقت اللازم للأفراد المتكويين باستعمال مهاراتهم ومكتسباتهم الجديدة في مناصبهم المهنية.

وبالنظر إلى سياسة التكوين بالمؤسسة يمكن القول أن التكوين بالصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك يعتبر أحد أكبر نقاط القوة بالمؤسسة نظرا لدوره الحيوي في تنمية مهارات وسلوكات الأفراد من أجل رفع الأداء وتحسينه، الشيء الذي سينعكس حتما على الكفاءة والفعالية. ويمكن استخراج مجموعة من الإيجابيات في ما يخص سياسة التكوين بالمؤسسة:

- لجأ الصندوق إلى إنشاء هيئة خاصة بالتكوين ألا وهي مركز الدراسات التطبيقية البنكية.
- سياسة التكوين تستند إلى مبادئ محددة، وترمي إلى تحقيق أهداف محددة أيضا.
- توفر كافة الوسائل الضرورية للعملية التكوينية سواءا مالية أو بشرية أو...، (مثل القاعات، المدرجات، مكتبة، المؤطرين ذوي الكفاءات العالية...الخ).
- إتاحة التكوين لجميع أفراد المؤسسة على كل المستويات (إطارات، موظفين على مستوى الشبكات، موظفين على مستوى الوكالات)، إضافة إلى تعدد أنواع التكوين وثنائها.
- القيام بخطوات سليمة للعملية التكوينية ابتداء من تحديد الأهداف المرجوة من التكوين، الاحتياجات التكوينية، فتصميم البرامج وتحديد المواضيع، إنجاز التكوين وأخيرا التقييم.
- رسم اتفاقية تكوين بين البنك و المدرستين الفرنسيتين لإطلاع إطارات البنك على كافة المستجدات في المجال المالي والمصرفي.

- ربط البنك لعلاقات مع المؤسسات الجامعية.
- المركز يهتم بتكوين المتكويين وهي سمة قل ما نجدها في المؤسسات الجزائرية...الخ.

2.3 - تحليل المنافسة للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط:

يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة لها توجهات إستراتيجية، تهدف إلى تقوية وتدعيم التطورات المحققة، لإتمام العمليات الحالية، وأيضا تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين نوعية الخدمات الموجهة نحو الزبون وتقييم الكفاءات المهنية.
- الرفع إلى الحد الأقصى رأس المال، وأمثلة (optimisation) الأداء المالي.
- تعزيز قيادة وريادة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك، في مجال التمويل العقاري.
- أ. التحليل الداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف)

1. نقاط القوة: إن أهم نقاط قوة البنك تتمثل في:

- صورة العلامة التي تشتهر بها المؤسسة لدى زبائننا، ومختلف الشركاء، خاصة في ميدان تمويل العقار.
- المهارة (le savoir faire) وخبرة المستخدمين في مجال التمويل العقاري.
- الوفرة المالية المتمخضة من نشاط جمع التوفير، وسياسة إعادة تغطية الديون.
- تنوع منتجات المؤسسة وتوفرها على عدة نقاط بيع بالولايات والدوائر والبلديات.
- اعتماد ميزانية للتكوين تتوقف على الإحتياجات التكوينية.

2. نقاط الضعف: يمكن إيجاز أهم نقاط الضعف في المؤسسة كما يلي:

- التركيز كثيرا على قطاع واحد وهو العقار، وهو ما يمثل خطرا بالنسبة للمؤسسة.
- ضعف مستوى تأهيل المستخدمين في تمويل قطاعات نشاط أخرى غير العقار.
- هيكل وداائع البنك، حيث أن أغلبها (96 %) يتم تأجير المودع فيها بنسبة معينة.
- عدم استعمال السحب الآلي والتأخر التكنولوجي.

- ب. التحليل الخارجي (محيط أعمال المؤسسة): من خلال دراستنا لمحيط المؤسسة سوف نحاول إبراز أهم الفرص الموجودة في المحيط الخارجي والتي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها والتهديدات التي تواجهها والتي يجب الحد منها:
1. المحيط الاقتصادي: ويتميز باستئناف النمو الاقتصادي بالجزائر ابتداءً من سنة 2000/1999، وأبرز ما يميز هذا النمو هو: أنه نمو اقتصادي متمدّد، بمعنى أنه ناتج عن ضخ مبالغ مالية كبيرة في استثمارات عمومية جديدة، ومن جهة أخرى يعتبر هذا النمو نمواً عابراً لارتباطه بالظرف البترولي العالمي، فما دامت الأسعار مرتفعة، فإن الدولة قادرة على تمويل هذا النمو، هذه الوضعية أدت بالدولة إلى إقامة برنامج الإنعاش الاقتصادي 1999-2004، ثم برنامج التنمية الوطنية الشاملة من سنة 2005-2009، هذا الأخير يحوي إنجاز مليون سكن مقرر من طرف الحكومة الجزائرية، ويعتبر فرصة كبيرة للمؤسسة.
 2. المحيط الاجتماعي: وأهم ما يمكن ملاحظته هو التطور في سوق العمل، وتحسن مداخيل الأفراد، مما ينعجم عنه طلبات كبيرة محتملة من طرف الأفراد لتلبية احتياجاتهم، ففي إحصاء السكان الذي قام به الديوان الوطني للإحصاء في 2003/01/01 يكشف عن عدد 32.8 مليون نسمة بمعدل نمو يقدر بـ 1.6%، ويتمركز 58% في المناطق الحضرية، و 42% خارج المدن، كما أن نسبة الزواج في ارتفاع حيث ارتفعت في سنة 2005 بحوالي 10%، هذا ما يؤدي إلى فتح بيوت جديدة.¹⁷
 3. المحيط القانوني: إن التطور الذي شهدته اقتصاديات دول العالم، جعل من هاته الدول تبحث عن نظام مصرفي يساعدها على وضع سياسة اقتصادية ومالية تترجم إستراتيجيتها في السوق، وفي هذا الإطار عملت الحكومة الجزائرية على تشريع مجموعة من القوانين لإصلاح المنظومة البنكية بما يتماشى وتوجهات الاقتصاد الجزائري مع اقتصاد السوق، فنجد مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية لسنة 1988، أين كان الجهاز المصرفي مسيراً من قبل الحكومة سواء أكانت بنوك تجارية أو البنك المركزي الذي كان يقوم بعملية تمويل عجز البنوك التجارية بقرار إداري دون مراعاة شروط المردودية لبقاء تلك البنوك في السوق. ويعتبر قانون النقد و القرض (90-10) من أهم النصوص التشريعية للنظام المصرفي في تاريخ الجزائر المستقلة، حيث جاء بقواعد تنظيمية، رقابية، و أخرى توجيهية تتناسب و خصوصيات إقتصاد السوق، و نال بموجبه البنك المركزي إستقلالية إجرائية و السلطة اللازمة للإشراف على إصلاح القطاع و تنظيمه، وفي سنة 1997 وضعت الحكومة إستراتيجية جديدة لتحسين أداء الجهاز المصرفي، الشيء الذي ساعد على تأسيس مصارف جديدة، خاصة أو مختلطة، فتح رؤوس أموال البنوك العمومية، تنشيط السوق المالي، ومتابعة إعادة الهيكلة التنظيمية للبنوك الحكومية.
 4. المنافسة: وأهم ما يلاحظ هو وجود منافسة متنامية في السوق التقليدية للبنوك، فبالإضافة إلى منافسة البنوك الوطنية هناك منافسة أجنبية، حيث يلاحظ من بين التطورات المهمة التي حدثت في السنوات الماضية هو دخول بعض فروع المصارف الأجنبية في التعامل البنكي بالجزائر، وتتميز هاته البنوك الأجنبية بعدة مزايا من حيث الحجم، الخبرة، تغطية الأسواق...، هذا التطور يعد اعترافاً واضحاً بجذوى النظام المصرفي الحر باعتباره نموذجاً بديلاً.
- علماً أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك بالإضافة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري والبنك الوطني الجزائري يمثلون أكثر من 50% من النشاط المصرفي بالجزائر و أكثر من 60% من الموارد المالية المدخرة و المودعة والتي تقدر بـ 3600 مليار دينار أي ما يعادل 40 مليار دولار.
5. المحيط السياسي: ويترجم برغبة الجزائر الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة بعد دخولها رسمياً في الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، هذا ما يظهر المنافسة المحتملة، كما أن هناك عدة بنوك أبدت رغبتها في الدخول إلى السوق الجزائرية، مثل البنك التجاري الخارجي المصري، بنك السلام الكويتي، البنك التجاري الوفاء المغربي...الخ، ضف إلى ذلك منافسة المؤسسات المالية الأخرى كالتأمينات والتي أصبحت تعمل على تقديم خدمات مالية ترتبط بالنشاط البنكي.

6. المحيط التكنولوجي: يعرف الاقتصاد العالمي تحولات هامة أفرزتها معطيات مختلفة أبرزها وأهمها التطورات التكنولوجية خاصة ما تعلق منها بأنظمة الاتصال عن بعد، هذا التطور جعل الاقتصاد العالمي يستفيد من السرعة والفعالية التي يوفرها له، وظهر إلى الوجود أفكار اقتصادية جديدة تعكس هذه التطورات التي تسمح بتجسيدها، من هذه الأفكار نجد العولمة المالية، والحقيقة أن من الأسباب الرئيسية التي أفرزت ظاهرة العولمة المالية، التقدم التكنولوجي الباهر في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث عرفت تقنيات الاتصال السلكية واللاسلكية تطورات رهيبية وفرت السرعة التي يحتاجها الاقتصاد كعامل من عوامل اختيار الزمن الضروري لاتخاذ وتنفيذ مختلف القرارات الاقتصادية.

الخلاصة:

مما لا شك فيه أن الموارد البشرية تعتبر اليوم من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة، لكونها أصبحت تمثل عنصرا أساسيا ومطلبا حيويا لتحسين التنافسية، وهذا نظرا لما يمتلكه العنصر البشري من مهارات ومعارف، والتي تعتبر مصدرا أساسيا لتكوين المزايا التنافسية، ومنبع حقيقيا لخلق القيمة، ولهذا فقد زاد اهتمام المؤسسات بتسيير الموارد البشرية، والذي أصبح يحتل مكانة كبيرة ضمن انشغالات المؤسسة في إطار بحثها عن التنافسية لكونها العملية الوحيدة الأساسية الكفيلة بتوفير ما يلزم من الموارد البشرية كما ونوعا، وتنظيمها وتفعيلها وتوجيهها ورقابته بغية تمييز المؤسسة وتحسين تنافسيته، ومن هنا وقع اختيارنا لهذا الموضوع والمتعلق بتسيير الموارد البشرية وتنافسية المؤسسات الاقتصادية، والتي عالجنا فيه التساؤل التالي: هل يمكن القول بأن التسيير الجيد للموارد البشرية على مستوى المؤسسة يؤدي بها إلى تحقيق ميزة تنافسية ومن ثمة تحسين تنافسيته؟، وأخذنا كحالة تطبيقية الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وقمنا بتشخيص الموارد البشرية على مستواه بالإضافة إلى تشخيص وضعيته التنافسية.

ومن خلال هذا الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن سردها في ما يلي:

1. ترجع الأهمية المتزايدة لتسيير الموارد البشرية أساسا إلى تغير النظرة تجاه العنصر البشري وتطور مفهومه في المؤسسة، خاصة في العقدين الأخيرين والتي تميزت بوجود جملة من التحديات والتعقيدات في شتى المجالات (الاقتصادية، التكنولوجية، الديموغرافية،... الخ)، فهذه التعقيدات أصبحت جزءا من الحياة التنظيمية للمؤسسة، هذا الجزء أصبح لا يمكن تجاهله بقدر ما يجب التعامل معه. فهذا كله أدى إلى تحول العنصر البشري من مجرد ذراع ميكانيكية ليس لها إلا التنفيذ إلى عنصر فعال ومشارك في بناء وتجسيد إستراتيجية المؤسسة والتأثير على تنافسيته؛
2. تسيير الموارد البشرية، سيبقى محدود الفعالية في مواجهة تلك التحديات ما لم يعتمد مجموعة من الخيارات المنطقية ألا وهي: الإفرادية، التكيف، التحريك، التوقع أو التقدير والتجزئة، بمعنى آخر يجب على تسيير الموارد البشرية الخروج من التسيير التقليدي ومسيرة النظريات والأدوات الحديثة الخاصة بهذا التسيير.
3. يعتبر التميز نمطا فكريا إداريا و حتمية مفروضة على المؤسسة بسبب العديد من الظروف أهمها المنافسة، وهناك ثلاثة مسببات محورية لجعل المؤسسة تحقق تميزا وهي: القيادة، الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية مع العلم أن تكاليف التميز هي أقل بكثير من تكاليف عدم التميز.

4. يمثل العنصر البشري موردا استراتيجيا يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق القيمة المضافة والميزة التنافسية للمؤسسة وذلك لكونه العنصر الوحيد القادر على الإبداع والتجديد والابتكار، وبالتالي فهو يستطيع تقديم منتجات جديدة ومتميزة، وخلال فترات زمنية متقاربة، كما بإمكانه استيعاب التكنولوجيات الحديثة، وتعظيم الاستفادة منها، وهو يلعب دورا هاما في زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة.

5. باستثناء سياسة التكوين، يمكن القول أن سياسات الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك لا تعمل على أداء خدمات متميزة تجاه الزبون، وهي ليست في مستوى طموحات الأهداف والتوجهات المخطط لها من طرف المؤسسة، وبالتالي فالتسيير الحالي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة لا يلعب دورا فعالا في تحسين تنافسية المؤسسة، ويمكن القول أن خبرة وسمعة البنك في مجال التمويل العقاري والاستقرار النسبي في محيطه (أي عدم

وجود منافسة حقيقية)، والفرص الكبيرة والاستثنائية المتاحة حاليا، بالإضافة إلى الدعم الحكومي هي العوامل الأساسية في احتلاله للوضعية التنافسية والمكانة السوقية التي يحتلها في الوقت الراهن.

التوصيات: ومن كل ما سبق يمكن إعطاء مجموعة من التوصيات الأساسية والجوهرية من أجل تحسين تنافسية الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط:

- أن يكون الهدف من وراء سياسة التوظيف في المؤسسة هو الحصول على أفراد ذوو مهارات وليس على أفراد ذوو شهادات فحسب؛ ومعنى هذا ألا تكون الشهادات هي وحدها المعيار الأساسي في الانتقاء، بل يجب أن يكون هناك اهتمام بما يمتلكه الفرد فعلا من مهارات تطبيقية، وذلك بأن يتم تحليل ودراسة خبراته السابقة واختبار مكتسباته نظريا وتطبيقيا وتقييمها من قبل المختصين ومطابقتها مع نوعية المنصب المراد شغله، خاصة بالنسبة لأولئك الذين لديهم اتصال مباشر ويومي مع الزبائن، فهم مجبرون على ترك انطباع جيد لصورة المؤسسة.
- على الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك العمل على تضمين مبادئ التعلم في تصميم البرامج التكوينية من أجل ضمان الفعالية، والقيام بتنفيذ عملية تقييم التكوين وقياس نتائجه والتعرف على الإنجازات التي يحققها، إذ يجب طرح عدة أسئلة بخصوص تلك البرامج التكوينية: ما الذي حققته من نتائج؟ هل بلغت الأهداف التي كانت منتظرة؟ وبأي درجة من الكفاءة والفعالية؟
- فسمح المجال لمبادرات الأفراد ومنحهم حرية أكبر للإبداع والابتكار، أيضا إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار وعدم احتقارها، فالأفراد العاملين على مستوى الوكالات هم أكثر دراية بمشكلات العمل، والأكثر معرفة في إيجاد الحلول، وفي هذا الإطار على المؤسسة أن تحرص كل الحرص على مكافأة الاقتراحات الإيجابية من جهة، وتقديم الأسباب الموضوعية لعدم الأخذ بباقي الاقتراحات من جهة أخرى، وهذا لكي لا يشعر أصحابها أن المؤسسة لا تهتم باقتراحاتهم ولا تكثر لآرائهم، وهذا بالنسبة لهم مؤشر على عدم الاعتراف بمهاراتهم.
- منح الأفراد فرصا للترقية وبناء مسارهم المهني على أساس تطور مهاراتهم ومعارفهم لا غير.
- تجنيد الذكاء بالمؤسسة وحفظ المعارف والمهارات وتخزينها لتفادي ضياعها، والسعي نحو تحقيق تراكم لهذه المعارف بما يساعد على تكوين رأس مال معارف لدى المؤسسة.
- الإطلاع على تجارب البنوك الناجحة في مجال التسيير للاستفادة منها، أخذا بعين الاعتبار محيط وظروف البنك، وعدم اقتصار البعثات التكوينية في الخارج على الإطارات بل يجب تعميمها على كل موظفي المؤسسة، أيضا يجب استثمار الجوانب الإيجابية التي لمسناها في البنك في ما يخص التكوين وتوفير عدد كبير من حاملي الشهادات الجامعية وتدعيمها بشكل يسمح بضمان تنافسية مستمرة، فالمنافسة البنكية في الجزائر لم تصل ذروتها بعد، ولكن الوضع ينذر بقرب ذلك مع استعداد الجزائر الدخول للمنظمة العالمية للتجارة، ولذلك يجب على المؤسسة عدم انتظار تلك المنافسة بقدر ما عليها التفكير مسبقا.
- ضرورة استخدام وبصفة تدرجية للنظريات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات، تسيير المعارف... الخ)، وكذا للأدوات الضرورية لنشاطها (جدول القيادة الاجتماعي، الميزانية الاجتماعية، ميزانية المهارات، التدقيق الاجتماعي... الخ).

الهوامش والمراجع :

- ¹ - عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص: 11.
- ² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون تاريخ، ص47.
- ³ - سامي بن خيرة، أثر تسيير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسات الاقتصادية الخدمية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك-، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2004-2005، ص: 03.
- ⁴ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص ص 26 ، 27.
- ⁵ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 16.
- ⁶ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط:1، 2003، ص31.
- ⁷ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص22.
- ⁸ - سامي بن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 07.
- ⁹ - سامي بن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 75.
- ¹⁰ - زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2011، ص: 24.
- ¹¹ - صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08، 09 مارس 2005.
- ¹² - ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2002، ص35.
- ¹³ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 84.
- ¹⁴ - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 7.
- ¹⁵ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص32.
- ¹⁶ - مصطفى سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين، 2000، ص 20 .
- ¹⁷ - نقلا عن www. ONS.DZ

Gouvernance et développement humain : Éclairage des concepts Et Etude comparative entre trois pays de l'Union du Maghreb Arabe (Algérie- Maroc - Tunisie)

Governance and human development: Clarify the concepts and a comparative study between three countries of the Arab Maghreb Union (Algeria-Morocco - Tunisia)

Radia BOUCHOUR

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales
et des Sciences de Gestion
Université de Tlemcen; Algérie
rbouchaour40@yahoo.com

Ahmed TOUIL

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales
et des Sciences de Gestion
Université de Tlemcen; Algérie

Résumé: Le développement humain est l'accroissement des libertés et des capacités permettant aux personnes de mener une vie qu'elles jugent satisfaisante à juste titre. Il repose sur l'élargissement de l'éventail des choix disponibles. L'enjeu de la gouvernance de son côté, est de rendre les investissements socialement responsables opérationnels, d'établir des cadres de référence et de faciliter l'utilisation des fonds souverains dans des investissements ayant une répercussion nettement favorable sur les indicateurs du développement humain (éducation, santé, habitat, taux d'emploi...), dans les trois pays du Maghreb Arabe (Algérie- Maroc Tunisie).

Mots-clés : développement humain – gouvernance - taux d'emploi- santé- éducation- Maghreb Arabe.

Abstract: Human development is the increased liberties and capabilities that enable people to lead a life they deem satisfactory rightly so. It is based on expanding the range of choices available. The challenge of governance for its part is to make the socially responsible investment operational, establish reference frameworks and facilitate the use of sovereign wealth funds in investments with a significantly favorable impact on human development indicators (education, health, housing, employment rate ...) in the three countries of the Arab Maghreb (Algeria-Morocco Tunisia).

Keywords: human development - Governance – employment rate - health – education -Arab Maghreb.

Introduction :

Un diagnostic de l'évolution des indicateurs de développement humain ne manquera certainement pas de mettre en évidence la nature de gouvernance publique dans les pays du Maghreb. Et comme il s'agit de question d'intervention de l'Etat une telle analyse concourt à révéler les contraintes réelles de l'évolution des économies des pays africains du nord (PAN). En effet les PAN sont confrontés à divers problèmes rendus plus accentués dans le contexte actuel de mondialisation et d'instabilité régionale. Par ailleurs dans de tels pays l'économie tout comme le social nécessitent, pour leur dynamique respective, à la fois régulation et "boostage" de la part des pouvoirs publics ; sachant que les deux domaines se conditionnent mutuellement. Aussi la détermination et amélioration du niveau de l'indice de développement humain ne peut être que si source de financement des éléments de sa composition soit assurée.

Ainsi pour appréhender et en situer état et perspective de la relation gouvernance et développement humain la présente analyse qui se veut de synthèse, en particulier quantitative, est articulée autour de trois points:

- Le premier reprend les concepts de gouvernance et de développement humain pour tenter d'appréhender le degré de signification de leurs relations,
- Le second présente l'évolution de l'indicateur du développement humain par rapport à celle des indicateurs économiques,
- Le troisième est consacré à l'appréciation de cet indicateur eu regard à l'état économique des ménages. A cet effet seront examinés en guise de conclusion les possibles axes de la réforme à engager dans les systèmes financier et fiscal (SIF).

tentons de revoir, de manière succincte, les définitions des concepts mis en relation dans ce cadre d'analyse c'est juste pour en relever les portées et les limites dans les contextes des économies objets de cette étude. En effet tant la gouvernance que le développement humain, aussi bien dans leur appréhension qu'au niveau de leur mesure, ne sont nettement et catégoriquement définis ou déterminés. Ils sont, au fil du temps, objet d'innovation et de recherche continue.

1.- Des concepts et de leur significativité

Si nous tentons de revoir, de manière succincte, les définitions des concepts mis en relation dans ce cadre d'analyse c'est juste pour en relever les portées et les limites dans les contextes des économies objets de cette étude. En effet tant la gouvernance que le développement humain, aussi bien dans leur appréhension qu'au niveau de leur mesure, ne sont nettement et catégoriquement définis ou déterminés. Ils sont, au fil du temps, objet d'innovation et de recherche continue.

1.1- la gouvernance en pays en développement

C'est le débat général sur le développement des pays actuellement en retard qui a fini par déboucher sur l'introduction dans l'analyse économique de la notion de gouvernance publique.

1.1.1-avènement

En effet étant donné le potentiel économique et humain dont disposaient ces pays leur retard ne pouvait être expliqué, entre autres, que par l'existence d'institutions rigides rendant la décision publique imprécise, incohérente et loin des objectifs de la programmation du développement. Aussi la gouvernance en particulier à partir des années 1990 (via théories des institutions), se trouve-telle évoquée lors de l'approche du développement des pays économiquement "en retard". L'explication est située spécifiquement au niveau des institutions- lois, règles et administration publique- et de leurs inférence sur l'allocation des ressources disponibles. Aussi la relation entre manière de gérer les ressources et développement économique et social devient-elle une relation typiquement ombilicale. Cela

suppose par conséquent donc que s'il existe un état économique national sous optimal c'est qu'il est la résultante du mode de gouverner. C'est pour cette raison que de prime abord la gouvernance est définie comme étant le mode, voire régime¹, de décider, de gouverner, de gérer les ressources nationales. Ce dernier peut prendre diverses formes qui sont pour l'essentiel ou dictatoriale, ou démocratique ou participative. Le rôle et la nature de l'Etat deviennent par conséquent le centre du débat, particulièrement académique, pour la "bonne gouvernance", d'après des institutions financières internationales, mais qui finirent par tomber actuellement dans les discours des politiques des pays du nord adressés aux dirigeants des pays du sud.

Grosso modo la bonne gouvernance consiste en la réforme des institutions, ayant prévalu jusqu'alors, et en le désengagement de l'Etat pour plus d'intervention d'initiative privée en matière de production de biens et de prestations de services.

Rappelons toutefois que les théories du welfare (ou american way of life), à l'orée des années 1950, qui se prolongent actuellement en théories du wellbeing (Janne Rinne & alii 2013) se sont érigées dans le cadre des économies libérales. Aussi sont-elles, même implicitement, corrélées au rôle de l'Etat et donc à ses modes d'allocations des ressources publiques. Autrement dit l'amélioration des conditions de vie, et par extension de travail, est fonction de la "bonne gouvernance" qui relève d'institutions, et donc plus de certitude, donnant l'initiative au libre arbitre des individus.

Rappelons aussi que concomitamment à cela la budgétisation des dépenses publiques, par exemple "public choice" (Buchanan) pour aboutir aujourd'hui à "l'économie publique" (L. Weber), a connu une trajectoire similaire pour mieux cibler et objectifs et populations concernées.

En somme la gouvernance s'apprécierait à l'aune de la concurrence marchande à tous les niveaux ! Qu'en serait-il alors lorsqu'il serait question de dépenses publiques ? Est-ce une notion pertinente ?

1.1.2 -Un concept à débat

Comme pour tout concept le débat autour de la gouvernance n'est pas pour autant épuiser, loin s'en faut. Au contraire la notion de gouvernance semble aléatoire et à contenu variable pour être définie selon le domaine d'investigation scientifique et/ ou de politique économique.

Ainsi "Même si le terme de "**gouvernance**" fait aujourd'hui partie d'un patrimoine international commun". Et même si son usage est désormais courant "il n'en reste pas moins un concept extrêmement vague, très marqué par la culture anglo-saxonne - et donc exposé à des interprétations nécessairement diverses et subjectives"². Ce qui ouvre le champ à plus d'investigations et de recherches pour mieux saisir toute l'objectivité de la notion.

Cependant la notion n'est pas aussi claire que ce que l'on suppose en général. En effet "En conséquence, le débat sur la « gouvernance » est généralement enfermé dans deux discours contradictoires. Pour les uns la "bonne gouvernance" est la seule solution adaptée aux problèmes actuels d'environnement, et elle a donc vocation à se substituer aux politiques publiques traditionnelles considérées comme dépassées. Pour les autres, au contraire, la « gouvernance » est le problème - et non la solution - car elle ne fait que renforcer l'impuissance collective face à des défis de plus en plus ingouvernables"³. C'est dire du flou et de l'amalgame qui règne autour de la question.

Par conséquent la gouvernance reste une notion toute aussi floue qu'imprécise pour en apprécier sa valeur et en confectionner un indicateur de sa mesure.

1.2- Gouvernance et développement humain.

La gouvernance dans les pays en développement, où il est supposé a priori la rareté relative des ressources, doit être mesurée par son impact sur l'atténuation des conflits d'intérêt entre groupes d'individus. Dans cette perspective l'investissement, en particulier public, consiste à aplanir les dilemmes d'essence sociale⁴.

1.2.1-Définition du concept du développement humain

Le développement humain est défini dans son approche première (UNDP 1990) comme étant le processus de développement des choix des individus qui les rend aptes à accéder à un niveau de vie "décent". Ou encore selon UNCTAD (1999, p. 5), "Human development is a process of enlarging people's choice. The most critical ones are to lead a long and healthy life, to be educated and to enjoy a decent standard of living. Human development is measured by UNDP as a comprehensive index – called the human development index (HDI) – reflecting life expectancy, literacy and command over the resources to enjoy a decent standard of living"⁵.

1.2.2- Elargissement de la notion aux capacités

En ce sens l'interprétation de la notion de capacités, introduite par Sen (2000), fait du développement humain une composante de plus en plus multidimensionnelle. Ainsi "Capabilities refer to a person's 'ability to achieve a given functioning. Functionings are 'valuable activities and states that make up people's well-being' (Alkire, 2005). Put another way, capabilities are what people are free to do and achieved functionings are 'what they do' (Anand et al., 2009). Expanding people's capabilities therefore means expanding their positive choices or 'real freedoms' over functionings. Functionings include (without being exhaustive) 'working, resting, being literate, being healthy, being part of a community, being respected' (Robeyns, 2003)"⁶. Capacités donc se résument en l'autonomisation acquise par l'individu aux fins de pouvoir transformer les opportunités de marché (Aoki 1993) en réalisations contribuant à l'amélioration de son état économique. Allant dans ce sens certains auteurs élargissent les capacités aux ensembles de groupes d'individus.

Au fil des décennies⁷ la notion ne cesse de recouvrer et d'élargir son champ d'application. Englobant plusieurs biens économiques l'appréhension du développement humain s'effectue au travers d'un indicateur synthétique. Le standard de vie aidant- qui s'améliore avec le progrès économique (ou multiplication des biens disponibles J.Fourastié 1956) - de basique l'IDH ne cesse de comprendre et de revêtir diverses dimensions (la qualité des biens) ou composantes ou formes telles "capabilities" (sen 2000) ou "historical index of human development" (L.P. de la Escosura 2013) ...ou encore un hybride HDI (rapport développement 2010) ou encore un indice de développement humain durable (Giangiacomo Bravo 2014)

1.2.3- Développement humain un indicateur

C'est parce que la vie décente s'entend comme étant le processus d'acquisition, pour la majorité de la population à un moment donné de son histoire, du plus grand nombre possible de biens tout aussi privés que publics. Aussi importe-il pour ces sociétés que l'investissement en technologie moderne, notamment dans les secteurs à usage courant (énergie par exemple), soit renforcé puisque la technologie a un impact certain sur le développement humain⁸. Et par conséquent l'amélioration de l'indice de développement humain se trouve-t-elle conditionnée par la gouvernance publique (allocation des ressources et tarification) et par le mécanisme de marché (les prix). Ainsi l'accès à la santé, à la

connaissance mais aussi à l'information (aussi bien sur les produits de large consommation que sur la politique), à la prise de décision politique, au travail, ...contribuent à la formulation du standard de vie à une étape donnée du développement pays. Parmi ses composantes il semble que l'espérance de vie est de loin celle qui a été la mieux améliorée notamment en Afrique⁹.

Le rôle de l'Etat et son efficacité pour mieux allouer les ressources ainsi que décider de leur tarif de cession aux bénéficiaires devient la pierre angulaire de la réalisation des objectifs à caractère développement humain. Mais l'Etat est toujours confronté dans les pays en développement à la résolution, sur le long terme, du dilemme entre développement humain et développement économique et durable ! Une résolution qui doit en outre prendre en compte l'éternelle précaution d'équité au niveau de la redistribution des revenus.

Le marché aussi dans les pays du sud en général n'est pas efficient et donc nécessite par ailleurs la régulation publique afin que les revenus faibles ne soient durement pénalisés notamment dans le contexte de la mondialisation et de l'ouverture économique et commerciale.

Ainsi l'IDH ne peut être indifférent à la croissance économique et donc à son taux quoique le rapport 2013 de l'UNDP "insiste sur le fait que la croissance économique ne se traduit pas automatiquement par une amélioration du développement humain. Les politiques en faveur des pauvres et un investissement conséquent dans les capacités des individus (axé sur l'éducation, la nutrition et la santé, ainsi que sur les compétences professionnelles) peuvent élargir l'accès à un emploi décent et jeter les bases d'un progrès soutenu"¹⁰. L'amélioration du développement réside, selon les experts UNDP, en l'encouragement de "l'équité, notamment dans la dimension du genre, d'accroître la représentation et la participation des citoyens, notamment des jeunes, d'affronter les problèmes environnementaux et de gérer les mutations démographiques"¹¹. Mais comment donc concilier entre ces recommandations et le "dilemme" rôle de l'Etat ?

Toutefois et malgré le spectre dimensionnel qu'il prend l'IDH reste une mesure encore non maîtrisée du développement socioéconomique pays¹² ou du *welfare* de sa population. ET ce même s'il y a lieu de relever que la corrélation s'opère entre dépenses publiques antérieures et IDH présent.

La conclusion à ce stade est que tant la gouvernance que l'IDH sont des représentations à contenu et contour que l'on ne peut cerner que contextuellement et conjoncturellement. Cependant ceux sont des concepts qui permettent d'entreprendre des analyses, d'opérer des choix en matière d'orientations et de stratégies politiques et économiques.

2.- Synthèse de l'évolution des indicateurs économiques dans les PAN

Concrètement gouvernance et IDH s'apprécient selon les évolutions concomitantes des populations et des états économiques pays.

2.1- L'élément démographique

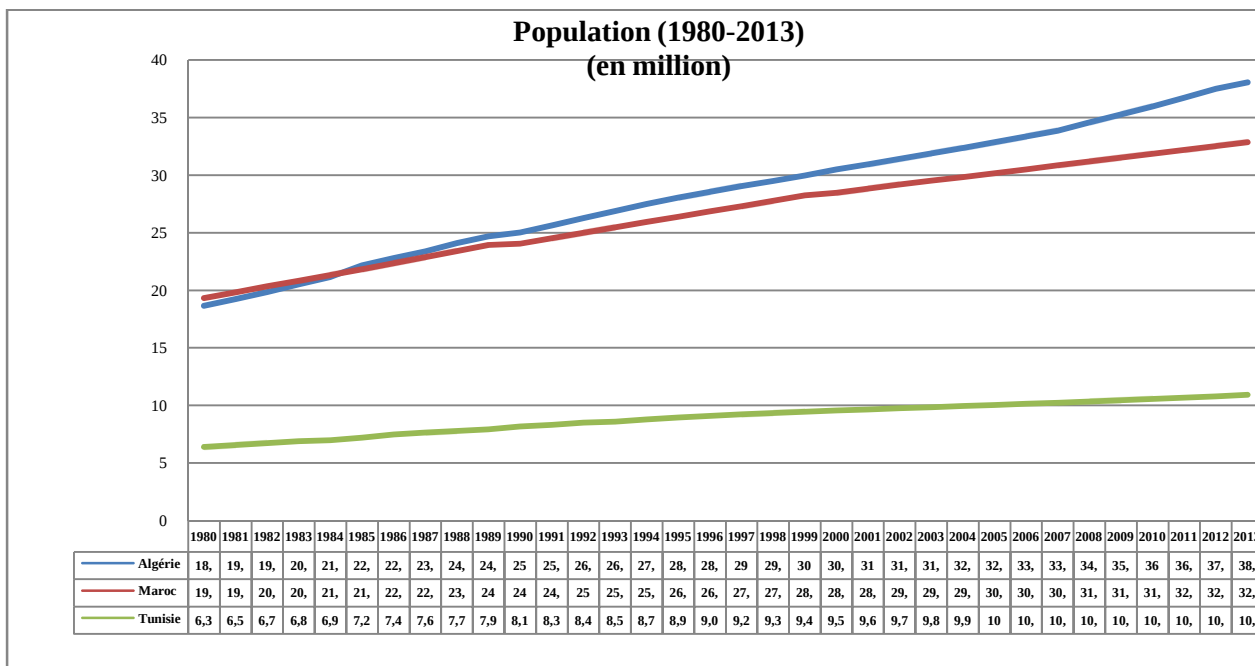
Ainsi l'évolution de la population, en particulier active, importe de façon notoire sur les niveaux de l'indice du développement et pour cause : tout ce qui est entrepris, par le politique, l'est dans le but de satisfaire les espérances de la population pays !

Les taux de croissance des trois pays connaissent des trajectoires non similaires mais vont dans le même sens (comme le montre le graphique ci-dessous). Notons que ce sont des populations à fort taux de jeunesse (environ 70%).

Les populations algériennes et tunisiennes ont évolué à un rythme soutenu pour avoir pratiquement doublé en l'espace d'un peu plus d'une génération soit trente années. Tandis que celle marocaine a cru selon un rythme plus ou moins lent par rapport aux deux précédentes.

Est-ce que pour autant l'économie des trois pays s'est accrue proportionnellement au rythme de croissance précédemment évoqué pour répondre aux besoins multiples des populations concernées.

Figure 1: Population (1980-2013)



Source : FMI

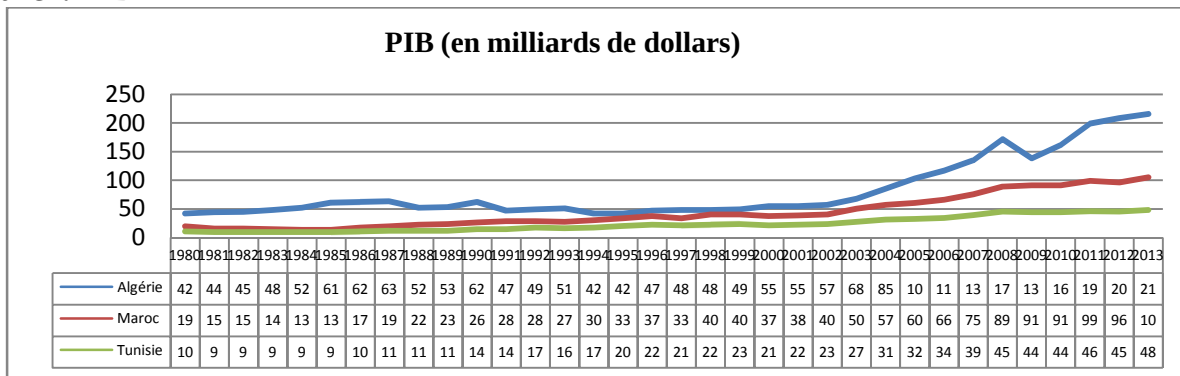
2.2-L'élément économique

L'évolution de l'état économique ne peut être appréhendé sans référence à la croissance de son PIB . Cependant dans le sens l'estimation de l'indice de développement humain une approche par les V.A , en termes sectoriels économique et juridique, est toute indiquée.

2.2.1- PIB

La référence aux données du FMI (2013) fait découvrir que les PIB des PAN ont évolué de manière similaire durant la période allant de 1980 à 2013. Toutefois les montants réalisés connaissent des volumes différents.

Figure2: PIB



Source : FMI

Le graphe fais ressortir que :

L'Algérie a connu depuis 1980 une faible croissance de PIB. Faiblesse qui a chuté après 1987 pour continuer à fluctuer jusqu'à 2001. Cependant depuis 2002 le PIB croît convenablement grâce à la bonne maîtrise des agrégats macro-économiques, mais qui restent en deçà du potentiel du pays, notamment en termes de croissance hors hydrocarbures.

Au Maroc, L'évolution de l'économie a enregistré un taux de croissance annuel moyen de 4,7% durant la période 2000-2004, après avoir connu une récession durant la période antérieure. Puis durant la période 2005-2013, elle enregistrée un taux de croissance annuel moyen de 4,6%.

L'économie Tunisienne a pratiquement connu une stagnation durant la période (1980-1989) Mais au cours des deux dernières décennies (1990-2010) a été caractérisé par une croissance tendancielle comprise entre 4,6% et 5%.

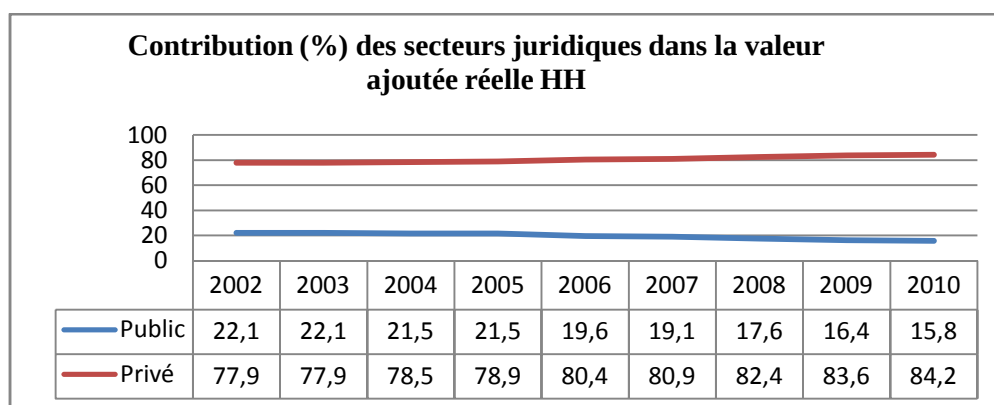
2.2.2- les V.A

Au Maroc la performance de l'économie est le résultat de la hausse de 4,1% de la valeur ajoutée du secteur primaire et de la bonne tenue du secteur non agricole. Aussi, le secteur secondaire a enregistré un taux de croissance de 3,6%, entre 2005 et 2013, suite à une croissance moyenne de 6,5% de la valeur ajoutée de la branche du bâtiment et travaux publics et de 6,1% de la valeur ajoutée de la branche électricité et eau. Le secteur tertiaire a, également, connu une croissance importante de 4,9% en moyenne durant la même période, en raison d'une amélioration de la valeur ajoutée des postes et télécommunications (8,6%), des activités financières et assurances (7,5%) et des transports (5,9%)¹³.

Cette croissance s'est déplacée en faveur des services¹⁴ et dans un degré moindre vers l'industrie. Il faut noter que la Tunisie s'est intéressée par l'agriculture, l'élevage, et le conditionnement des fruits et légumes parce qu'elle dispose du soleil et d'une main d'œuvre relativement bon marché¹⁵.

L'inclusion par l'économie est importante en Algérie comme le démontre la part du secteur privé dans la V.A totale. Cette part a progressé de 77,9% en 2002 à 84,2% en 2010, soit d'une moyenne annuelle d'environ 1%. Cependant le secteur privé arrive juste à employer la moitié des effectifs et se distingue par la petite entreprise (1 à 9 travailleurs) la quelle ne possède pas les capacités à développer l'emploi à une large échelle.

Figure 3: Contribution (%) des Secteurs juridiques dans la valeur ajoutée réelle HH



Source : ONS - 2012

Les schémas figurés par la suite comparent la contribution en (%) des secteurs dans le PIB.¹⁶

Figure 4: Contribution (%) dans le PIB HH (Algérie 2012)

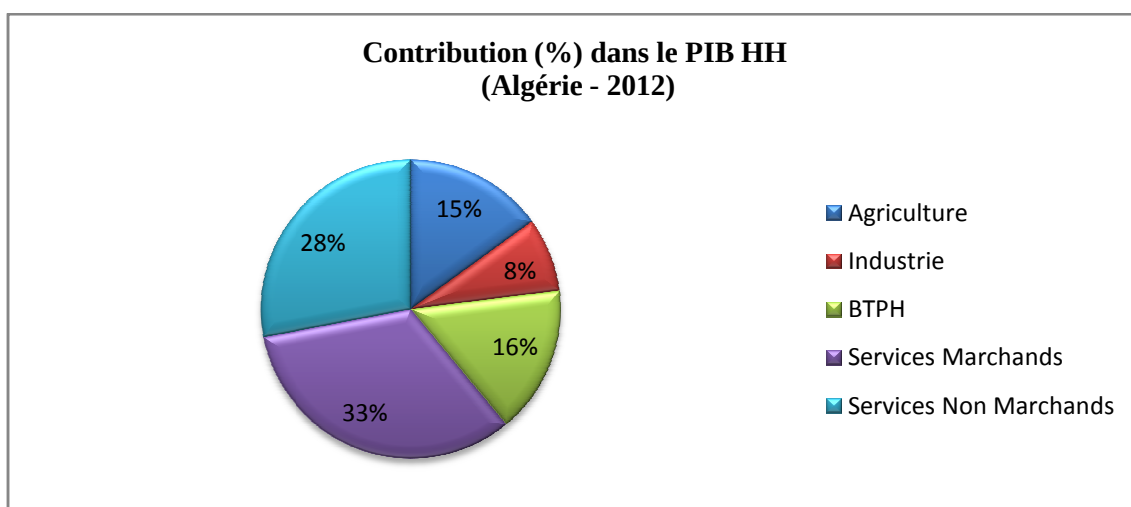


Figure 5: PIB par secteurs (Maroc 2011)

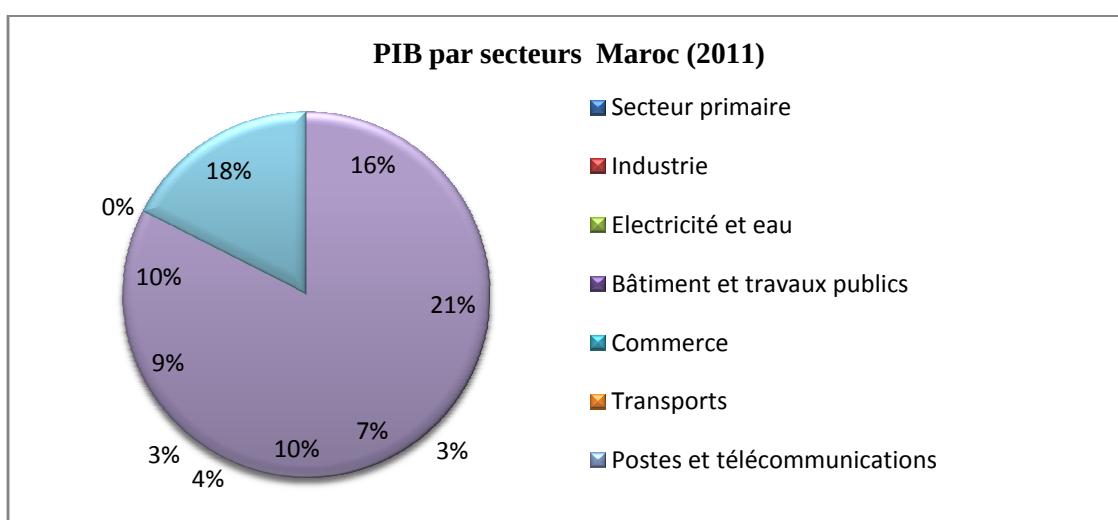
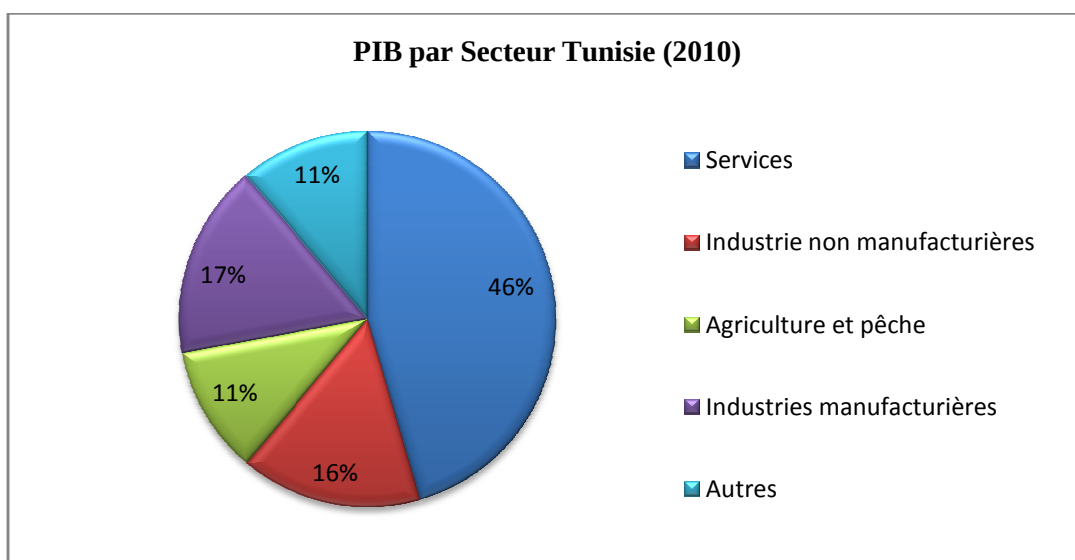


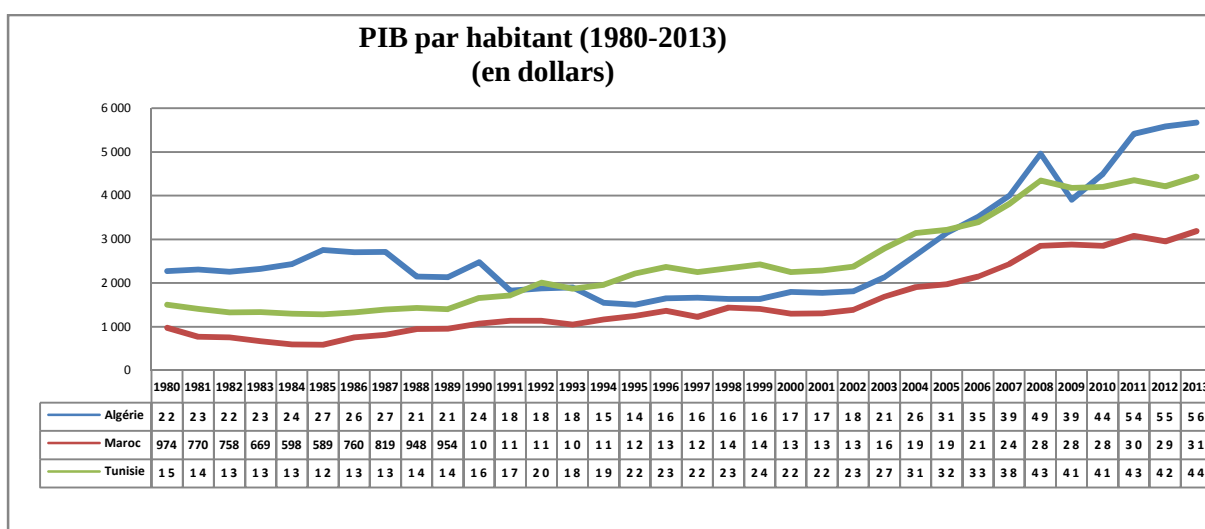
Figure 6: PIB par secteurs (Tunisie 2010)



2.2.3- Le PIB par habitant

La part du Pib échue à chacun des habitants connaissent aussi le même rythme d'accélération que celui pays. Cependant cette évolution ne s'est pas opérée de manière monotone en particulier pour l'Algérie. Ainsi et théoriquement les conditions de vie, en particulier en termes de revenus, les citoyens des PAN ont vu leur situation respective améliorée.

Figure 7: PIB par habitant (1980-2013)



Source : FMI

Toutefois une lecture *in fine* du PIB par habitant révèle que, voir graphe, la part du tunisien¹⁷. est supérieure à celle du marocain. Et relativement l'on pourrait supposer que l'indice de développement humain serait supérieur en Tunisie par rapport au Maroc. Quoique l'économie tunisienne soit "stressée" par les conséquences macro-économiques de la révolution du 14 Janvier 2011 et la crise Libyenne sont sévères peuvent se résumer en dommages matériels subis estimés à 4% du PIB, effondrement des recettes touristiques (-46%) et à une forte diminution de l'investissement étranger (-17,8%), plus un accroissement de l'insécurité et à des tensions sociales.¹⁸

En Algérie Pour l'ensemble de la période 1980-2013, on enregistre une moyenne de croissance annuelle de 3,8.

Ce fait rend encore et IDH et gouvernance comme seuls facteurs d'appréciation de l'amélioration du bien être collectif !

PAR conséquent l'évolution des dépenses publiques a-t-elle au minimum été proportionnelle à ces améliorations? En effet il est question de minimum parce que il ya renchérissement des biens d'équipement et des services offerts tant à l'échelle nationale (voir les taux d'inflation) qu'à l'échelle internationale (répercussions de l'augmentation des prix des hydrocarbures).

3. Les dépenses IDH

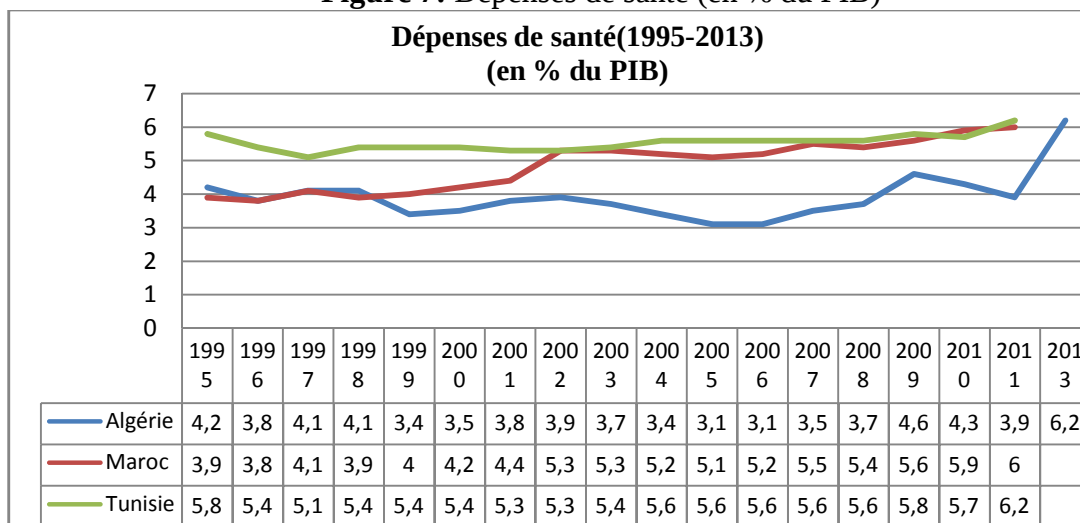
L'amélioration économique en général, conjuguée à une bonne gouvernance, met à disposition des pouvoirs publics des ressources qui puissent financer la production des services collectifs. Aussi des programmes efficaces et des gouvernements efficaces sont à même d'améliorer les conditions de vie des habitants : en veillant à ce que ces derniers aient accès à des services essentiels tels que les soins de santé, l'éducation, l'eau et l'assainissement, l'électricité et les transports, et qu'ils aient l'occasion de vivre et de travailler dans un environnement pacifique et sécuritaire.

Pour financer leurs dépenses publiques, en plus de la fiscalité intérieure, les trois économies arrivent toutefois à acquérir des revenus substantiels de nature rente à savoir tourisme pour la Tunisie et le Maroc, fiscalité pétrolière pour l'Algérie ou encore commerce de matières et produits primaires pour le Maroc !

3.1- Dépenses de santé (en % du PIB)

D'abord combattre les maladies- maladies transmissibles telles que le VIH/sida, la tuberculose, le cancer, les maladies cardiaques et le diabète-, ensuite prévenir pour réaliser les objectifs du millénaire, à l'instar des pays africains, les PAN mettent au centre de leur programme d'action l'amélioration et le développement du secteur de la santé publique. C'est là une opération pour le moins ardu étant donnés les aléas et contraintes qui président à l'acquisition des médicaments et du matériel -équipement pour soins de santé.

Figure 7: Dépenses de santé (en % du PIB)



Source : Banque mondiale

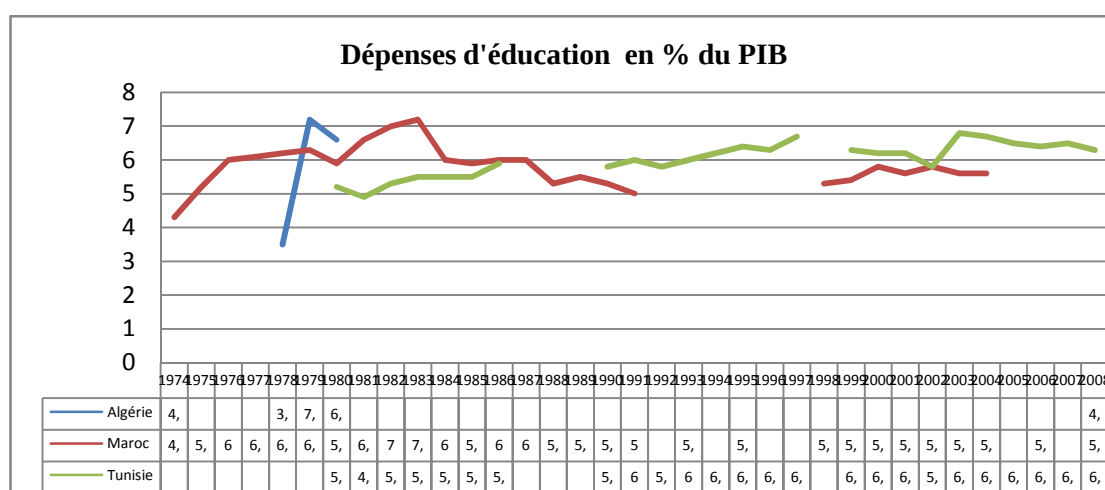
La croissance continue en dépenses de santé dans les PAN comme le montre le graphe reflète cette importance. Là que le marché algérien de la santé est en forte croissance, estimé à 2,5 milliards de dollars actuellement, de nombreux investisseurs étrangers commencent à prendre leurs marques comme le Français Sanofi-Aventis qui prévoit employer 133 jeunes diplômés.

Pour accélérer les progrès dans le domaine de la santé, les PAN doivent se pencher sur les liens entre les résultats dans le domaine de la santé et d'autres indicateurs sociaux et économiques, tels que l'éducation, l'infrastructure clé telles que les routes, les télécommunications et le transport. Il importe également de prendre en compte les pratiques culturelles en vue d'améliorer et protéger ces progrès réalisés en santé.

3.2 Dépenses d'éducation (en % du PIB)

L'éducation-formation depuis fort longtemps constitue le domaine à privilégier et à entretenir quelques soient les conditions économiques et sociales des pays. L'alphabétisation, quelque l'âge de la personne, est décrétée comme droit primordial que l'on ne peut dissocier des autres droits individuels et universels.

Figure 8: Dépenses d'éducation (en % du PIB)



Source : Banque mondiale

Malgré que les dépenses par étudiant, ont doublé en 10 ans, passant de 1480 dollars à 3178 dollars. Elles demeurent cependant très inférieures à celles des pays de l'OCDE. Ces efforts importants en matière de financement ¹⁹sont à corréliser avec les autres dépenses et avec l'évolution de l'IDH. Cependant d'aucuns affirmeraient que " on peut en effet affirmer qu'il y a une très mauvaise gestion du budget de l'enseignement, et cela est du à de nombreux facteurs : absence de vision, absence de transparence, absence de mesure de la qualité et de la performance, absence d'incitations dans le système éducatif, centralisation excessive, etc. Malheureusement comme dans tous les domaines, nous avons une logique de la dépense et non de la performance."

Généralement l'éducation ²⁰ dans les PAN est caractérisé par :

- Absence de données accessibles au public sur le système éducatif
- Malgré des dépenses importantes en matière d'éducation, la mauvaise gestion budgétaire pèse lourdement sur les performances scolaires et universitaires

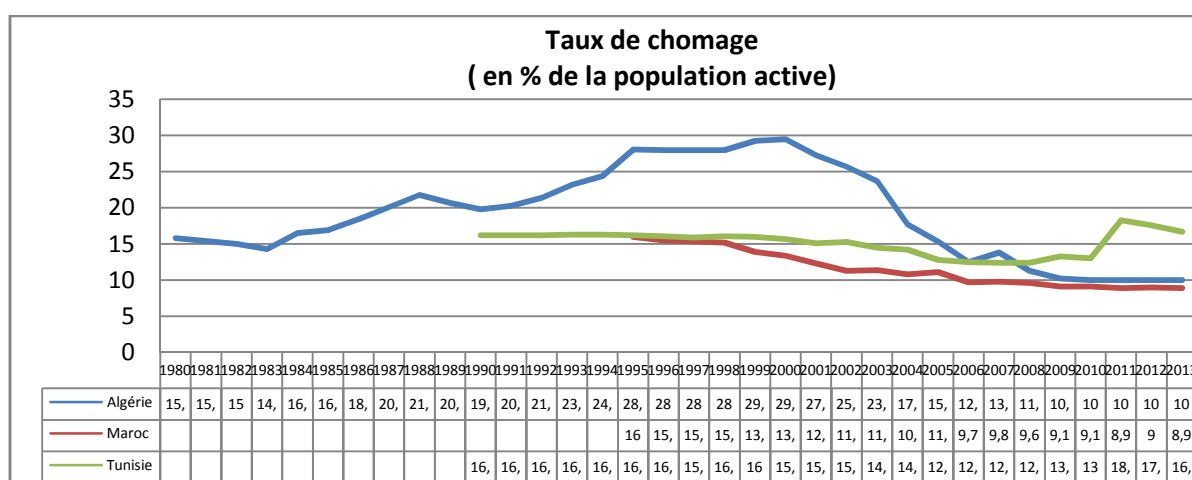
- Nécessité d'améliorer la façon d'élaborer les réformes étatiques en matière d'éducation

Rapportées au PIB les dépenses d'éducation formation sont d'un niveau , entre 6 et 7%, assez appréciable pour les PAN. Elles dénotent de l'importance accordée à ce secteur.

3.3- L'inclusion économique et sociale

L'inclusion économique et sociale, versus taux de chômage, est le pendant de la dynamique économique. Elle permet aussi l'amélioration de l'indice du développement humain. Cette inclusion peut être généralisée et se mesure à travers le niveau du taux de chômage, le taux d'imposition et le taux d'intérêt bancaire qui sont, *ceteris paribus*, des facteurs ou inclusifs (bas niveau) ou d'exclusion (haut niveau).

Figure 9: Taux de chômage (en % de la population active)



Source : FMI

Le taux de chômage a connu en Algérie et au Maroc une baisse remarquable pour la période (1990-2009) puis pratiquement une stagnation jusqu'au 2013. Au Maroc grâce à la création de 114.000 nouveaux postes d'emplois, au Maroc. Cette évolution couvre la création de 90.000 postes d'emplois rémunérés additionnels dont 23.000 postes ont profité au milieu urbain et 67.000 au milieu rural. Notamment en Algérie cette amélioration est le résultat des différentes politiques d'insertions des jeunes diplômés, ainsi les facilitations mises en place pour soutenir les micros entreprises (exonération d'impôt). Par contre la Tunisie enregistre une importante croissance du taux de chômage (2008-2013) causé par la diminution des emplois en tourisme.

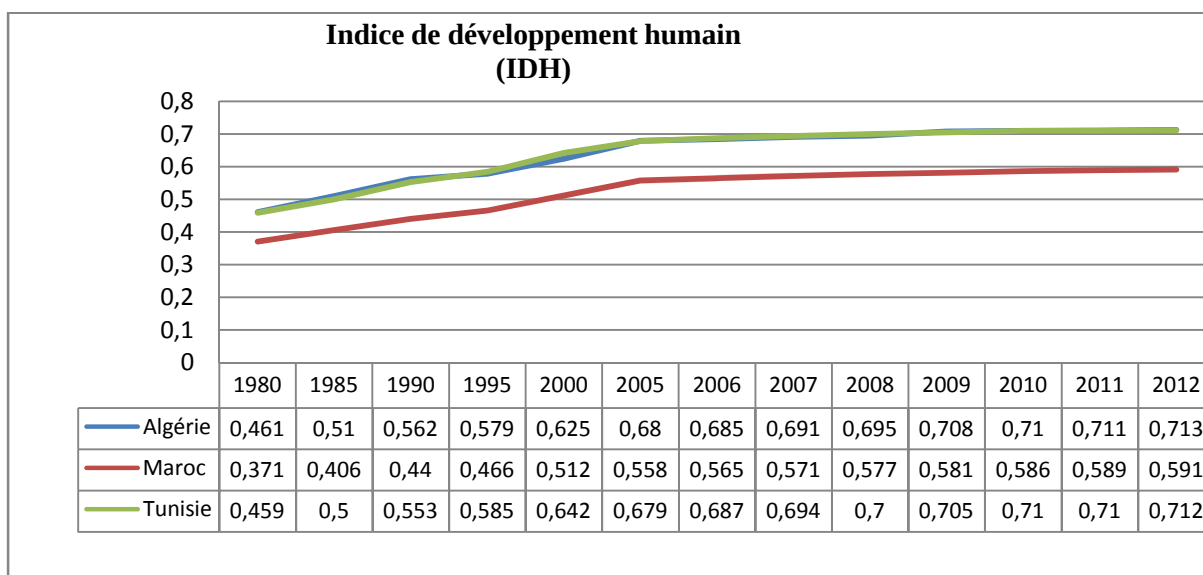
Selon la BAD (2012) malgré les efforts fournis par les gouvernements Algérien et Marocain, la croissance économique remarquable réalisée durant la dernière décennie, n'a pas été pleinement inclusive et n'a pas permis de créer suffisamment d'emplois décents. Le plus souvent l'emploi reste précaire amenant ensuite un large groupe plus problématique que les chômeurs proprement dits, à savoir les découragés - personnes qui ont cessé de chercher un emploi et des opportunités pour améliorer leurs qualifications ou aptitudes.

L'emploi est donc le reflet des structures économiques prévalant en cette étape de transition économique.

4.- L'évolution de l'Indice de développement humain

Notons qu'avec des voies et politiques différentes ainsi que des structures économiques- les VA depuis au moins l'année 2000, agricole et industrielle sont plus ou moins importantes en Tunisie et Maroc quasiment 17% du PIB tandis qu'en Algérie sont inférieures à 6% ; les trois pays arrivent à atteindre le même niveau d'indicateur synthétique du développement humain.

Figure 10: l'Indice de développement humain



Source : Pnud

Cependant cet indicateur peut être considéré comme un indicateur brut ; en effet les dépenses publiques comportent deux volets celles d'équipement et celles de fonctionnement.

Les efforts consentis : en terme de niveau l'indicateur est passé QUASIMENT de 0,46 à 0,73 pour les trois pays ; autrement et a priori les politiques sociales possèdent le même degré d'efficacité ! Soit une variation de l'ordre de 0,27 ; l'amélioration du niveau de l'indicateur est-elle indifférente à l'évolution de l'état économique du pays ?

Mais à comparer rythme de variation de l'indicateur et rythme de croissance de la population résidente il est à constater que durant la période considérée:

la population algérienne et tunisienne ont pratiquement doublé passant respectivement de 18 à plus de 36 millions (soit 18) et de 6 à presque 11 millions (soit 5); Tandis que Celle marocaine a connu une croissance lente passant de 18 à environ 32 millions (soit 14) d'où des rapports marginaux respectifs de $0,27/18 = 0,015$, $0,27/5 = 0,054$ et $0,27/14 = 0,020$; ainsi les rapports donneraient un autre classement L'efficacité des politiques se situent du côté de la Tunisie 0,054 pour chaque million d'habitants, à un degré moindre le Maroc 0,020 tandis que l'Algérie viendrait en dernière position.

Cet indicateur ne saurait refléter à lui seul le seuil satisfaisant du niveau de développement humain. En effet les dépenses publiques, d'éducation - formation - de santé..., sont collectifs et ne sauraient renforcer l'autonomisation de l'individu ; une autonomisation qui rende possible son insertion dans l'économie. Le pouvoir d'achat de l'individu peut être rogné par les contraintes ou charges indirectes (tva, majoration des tarifs de la consommation

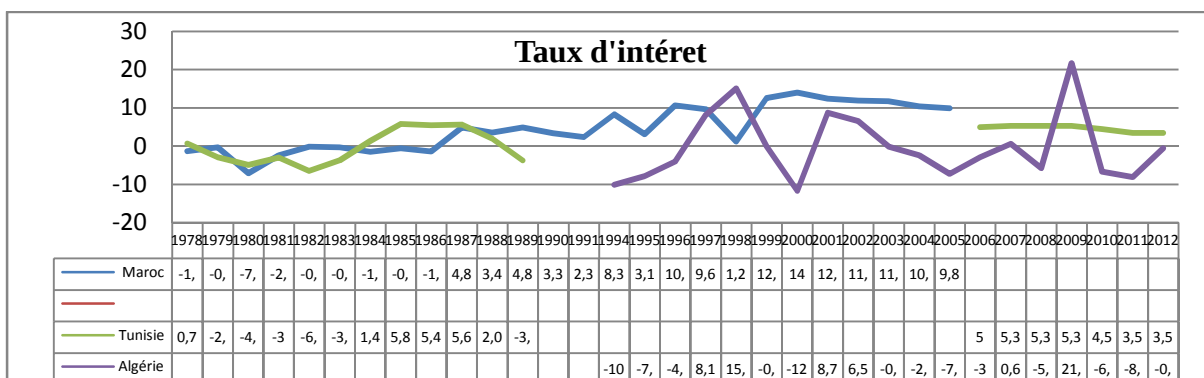
marginal,...) contenus dans les prix des biens fondamentaux tels les médicaments, l'eau, l'électricité ²¹ (rend innombrables services) ou encore téléphone. C'est là bien un handicap qui va limiter les capacités d'action possible dans la vie économique et sociale. Ainsi l'impôt, quoique nécessaire à l'amélioration de l'indice de développement humain, est un paramètre d'éviction. Il en est de même des taux d'intérêt bancaires qui limitent l'inclusion financière ²² et par conséquent limitent les capacités individuelles pour les éloigner d'entreprendre et de s'insérer aisément dans le monde économique. C'est parce que l'entrepreneur prend toute une dimension dans le cadre du développement humain ainsi il est " entrepreneurship is not only a production factor, or a means to an end, as is often taken to be the case by economists, but also an end in itself. Entrepreneurship can be a human functioning and can contribute towards expanding the set of human capabilities through being both a resource and a process" ²³.

AINSI si les dépenses publiques sont les conditions nécessaires à l'amélioration du développement humain, le niveau des variables –taux d'intérêt et taux d'imposition– d'amélioration de l'autonomisation individuelle et donc les conditions d'entrée au marché en constituent celles conjoncturellement suffisantes.

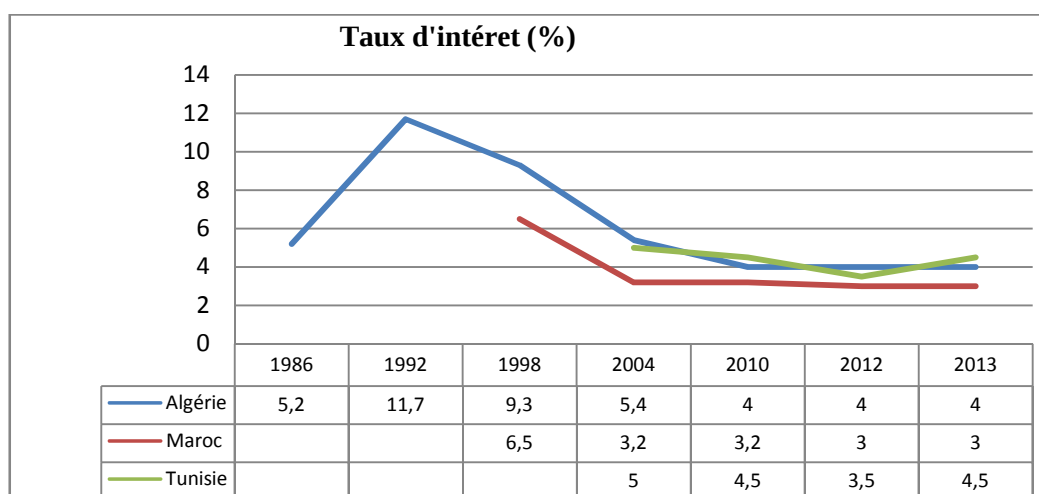
4.1- Les biais à l'IDH.

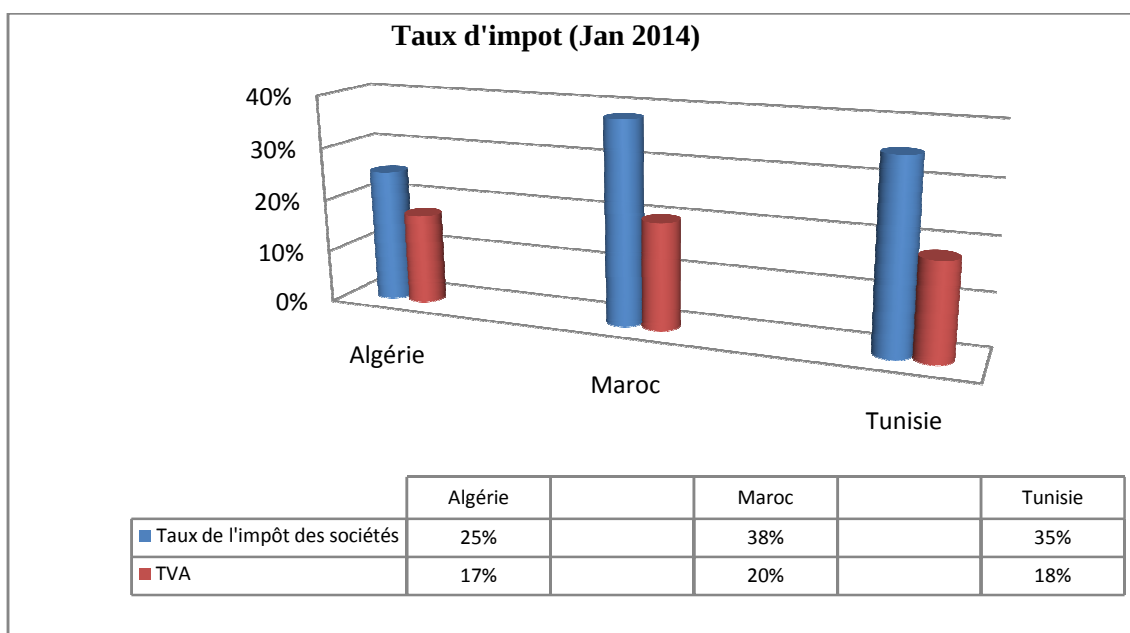
L'IDH ne peut rendre compte à lui seul du niveau des capacités. EN effet plusieurs biais peuvent surgir pour minimiser de sa mesure et de sa portée.

Figure 11: Evolution des taux d'intérêts et taux d'imposition fiscale



Source : Banque mondiale



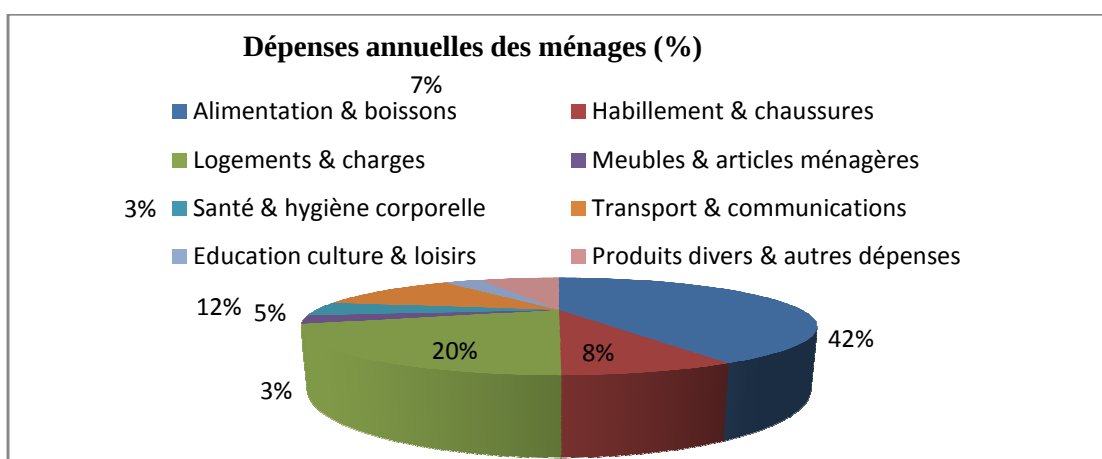


En Algérie Pour l'ensemble de la période 1994-2012, on enregistre une moyenne annuelle de -0,4. C'est en 2009 qu'on enregistre le plus haut niveau (21,7) et c'est en 2000 qu'on enregistre le plus bas niveau (-11,7).

Quant au taux d'intérêt créditeur, correspondant aux dépôts 6-12 mois, il est passé de 4,1% durant la période 2000-2004 à 3,7% durant la période 2005-2012. Le taux interbancaire a également baissé, passant de 3,4% à 3,1% durant les mêmes périodes.

EN effet en prenant l'exemple du ménage algérien nous constatons que :
Ces dépenses se répartissent comme suit :

Figure 12: Dépenses annuelles des ménages (%) (Algérie)



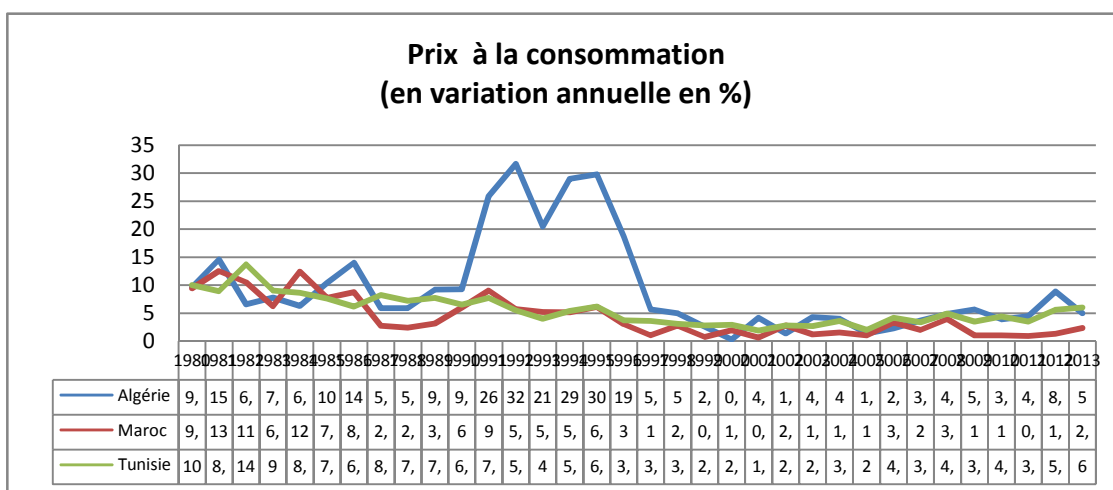
Source : ONS - 2012

Sachant que les consommation d'énergie domestique, et d'eau sont frappés de 7% respectivement et de tarification quadruple sur les consommations marginales dites de rationalisation des comportements, de 17% sur les consommations téléphonique et internet, le médicament est aussi frappé d'impôt et parfois non remboursable par la sécurité sociale pour

les assurés sociaux..LE prix du livre (600 DA en moyenne), ou celui de l'équipement informatique, devient inabordable pour le salaire moyen de **45.500 DA dans le public et de 25.700 DA dans le privé national (selon l'ONS en 2012).**

L'autre facteur et non des moindres est l'inflation, non contenue, qui ajoute de son poids pour amplifier l'handicap sur les capacités. AINSI l'inflation est beaucoup plus débridée en Algérie qu'aux autres pays comme le montre le schéma suivant :

Figure 13: Prix à la consommation



Source : FMI

L'inflation semble, pour l'ensemble des trois pays, maîtrisée pour être ramenée à des niveaux sensiblement inférieurs à ceux d'une période récente des années 2000. Par contre antérieurement à cette période l'inflation était élevée et en dents avec des pics importants pour l'Algérie. Est-ce à dire que les pouvoirs publics interviennent mieux dans la vie économique et sociale ; ou bien est-ce que cela est dû à d'autres facteurs explicatifs ?

En Algérie, pour l'ensemble de la période 1970-2012, on enregistre une moyenne annuelle de 9,5 ; avec toute fois un pic de 31,7 en 1992 et son plus bas niveau (0,3) en l'année 2000.

Quant à l'inflation au Maroc, elle se situe autour de 1,8% durant la période (2000-2012) malgré l'accentuation du renchérissement des cours du pétrole et des produits de base au niveau des marchés mondiaux. Cela est grâce au soutien de la caisse de compensation et la gestion de la politique monétaire. Cependant l'inflation a beaucoup touché les produits alimentaires (1,5%) plutôt que les produits non alimentaires de 0,5 point, en particulier les produits d'habillement (0,2 point), l'habitat (0,5 point) et les transports (0,3 point).

Il a constaté donc que le poids des charges dues à l'inflation, les taux d'intérêts bancaires et aux taux d'impositions fiscales sont importants pour le ménage maghrébin. Et par conséquent se voit limiter bien l'accès aux biens économiques et donc ralentir l'amélioration de l'IDH.

Conclusion :

Certes des efforts sont consentis de jour en jour pour l'amélioration des conditions de vie et de travail dans les pays africains du nord. Cependant cela reste insuffisant au regard des populations encore exclues du monde du travail et de la répartition primaire des revenus ? C'est à penser que beaucoup reste à faire. La croissance et les systèmes financiers devraient être, par des mécanismes appropriés, plus inclusifs. Ainsi la régulation, menée par les pouvoirs publics à quelque échelon -de la vie économique et sociale- que se soit, constituerait à ce niveau le facteur fédérateur des faits économiques et financiers.

En faite gouvernance et IDH vont de pairs. Si la première relève des institutions et de la volonté politique pour asseoir plus de transparence et de participation à la décision, le second, de par les biais relevés quant à sa mesure et portée, reste tributaire du marché et des prix qui s'y fixent. Il n'en demeure pas moins que tant gouvernance que IDH sont des mesures d'une qualité qui demande à être améliorée. Leur contextualisation, étant données les multiples contraintes pesant sur les pouvoirs publics des PAN, doit être de mise pour relativiser l'inefficacité des programmes et la basse "productivité" des gouvernements de ces pays.

Notes et références:

¹ Bernard Enjolras , économie sociale et solidaire et régimes de gouvernance, recma – revue internationale de l'économie sociale n° 296.

² Jacques Theys, La Gouvernance, entre innovation et impuissance, *Développement durable et territoires*

[En ligne], Dossier 2 | 2002, mis en ligne le 01 novembre 2003, consulté le 05 mars 2014. URL :

<http://developpementdurable.revues.org/1523>.

³ idem.

⁴ Werner Raub, Vincent Buskens, Vincenz Frey, The rationality of social structure: Cooperation in social dilemmas through investments in and returns on social capital , *Social Networks* 35 (2013), pp 720– 732.

⁵ Khalid Zaman & alii ,The relationship between financial indicators and human development in Pakistan.

⁶ In Thomas Gries, Wim Naudé ,Entrepreneurship and human development: A capability approach.

⁷ Conférer Leandro Prados de la Escosura , Human development in Africa: A long-run perspective, *Explorations in Economic History* 50 (2013), pp 179–204.

⁸ Pia Piroschka Otte , Developing technology: The quest for a new theoretical framework for understanding the role of technology in human development, *Technology in Society* 38 (2014), pp 11–17.

⁹ ibidem.

¹⁰ Rapport sur le développement humain 2013.

¹¹ ibidem.

¹² Nemanja Milenkovic, Jovanka Vukmirovic , Milica Bulajic , Zoran Radojicic, A multivariate approach in measuring socio-economic development of MENA countries, *Economic Modelling* (2014)

¹³ Tableau de bord des indicateurs macro-économiques, Ministère de l'économie et des finances, Avril 2013.

¹⁴ En 2010 le secteur des services représente 45,5% du Pib contre 37,5% en 1989. Il convient toutefois de noter que de nombreux services dégagent une faible valeur ajoutée.

¹⁵ <http://www.tunisiecomex.com/fr/fiches-pays/tunisie/accueil>.

¹⁶ Pour l'Algérie c'est le PIB hors hydrocarbures pour mieux quantifier l'importance de la rente pétrolière dans l'économie nationale.

¹⁷ Banque de développement Africaine – Tunisie- 2012-2013 .

¹⁸ Au moment que la révolution est prévue porteuse d'espoir (notamment pour la croissance à moyen et long terme qui devrait bénéficier des effets d'une meilleure gouvernance).

¹⁹ Part du budget de l'éducation dans les dépenses de l'Etat (2007-2009) : 20,27% en Algérie, Maroc : 25,71%, Tunisie : 22,6%, Sarah Haderbach.

²⁰ See more at: <http://www.algerie-focus.com/blog/2012/06/education-ou-se-situe-algerie/#sthash.xl4E7j5z.dpuf>

²¹ Shuwen Niu & alii ‘ ‘ Electricity consumption and human development level: A comparative analysis based on panel data for 50 countries.

²² The relationship between financial indicators and human development in Pakistan
Khalid Zaman Zeeshan Izhar Muhammad, Mushtaq Khan, Mehboob Ahmad.

²³ Thomas Gries, Wim Naudé , Entrepreneurship and human development: A capability approach .

Gestion intégrée des ressources pastorales dans la région de Naâma (Algérie)

Integrated management of pastoral resources in the area of Naama (Algeria)

Abdelkrim BENARADJ

Centre Universitaire de
Naama; Algérie
benaradjak@yahoo.com

Hafidha BOUCHERIT

Centre Universitaire de
Naama; Algérie
h.boucherit @ yahoo.fr

Résumé: L'espace steppique de la région de Naâma dispose de ressources naturelles très diversifiées et bénéficie en effet de nombreux atouts naturels.

Aujourd'hui, la situation actuelle des parcours steppiques de la wilaya de Naâma est alarmante, cet état de dégradation a été démontré Naâma plusieurs études réalisées pour faire diagnostiquer l'état des lieux des parcours de la wilaya de Naâma et mettre en évidence les caractéristiques de fragilité de l'écosystème steppique accentuée par les contraintes naturelles (aridité climatique, l'ensablement ...) combinées aux actions anthropiques (surpâturage, défrichement) exercent une forte pression sur les ressources naturelles.

Face à cette gravité de dégradation, la stratégie de la gestion intégrée adoptée s'inscrit dans le cadre de sauvegarder et d'exploiter rationnellement l'espace steppique. Ce qui implique d'acquérir les données de base nécessaires à la compréhension du fonctionnement de l'écosystème et à l'évaluation de leurs potentialités existantes.

La stratégie de gestion intégrée devra s'articuler sur la recherche vers un état de l'équilibre et la protection de l'écosystème que pour l'amélioration des conditions de vie et des revenus de la population pastorale locale avec une meilleure utilisation de ces ressources.

L'application d'une stratégie pour le développement des parcours steppiques permet de la mise en place des programmes de développement prenant en compte de résoudre tous les problèmes connus, et par la mise en œuvre des solutions adéquates dans le cadre de gestion pastorale intégrée pour sauvegarder cet espace et de ce fait assurer l'avenir des générations futures.

Mots-clés: Steppe, Naâma, Algérie, gestion intégrée, dégradation.

Abstract: The steppe area of Naama region has very diverse natural resources and has indeed many natural assets.

Today, the current situation of steppe rangelands of the wilaya of Naama is alarming, this state of degradation has been shown Naama several studies to diagnose the state of play of course the wilaya of Naama and highlight the features fragility of the steppe ecosystem accentuated by natural constraints (climatic aridity, silting ...) combined with human activities (grazing, land clearing) exert strong pressure on natural resources.

Faced with this serious degradation, the strategy of integrated management has taken part to save and rationally exploit the steppe zone. Which means to acquire the basic data necessary for the understanding of ecosystem functioning and evaluation of their existing potential.

Integrated management strategy should be based on research towards a state of balance and protection of the ecosystem to improve the living conditions and income of the local pastoral population with better use of resources .

The application of a strategy for the development of steppe route allows the implementation of development programs taking into account to resolve all known problems, and implement appropriate solutions in integrated pastoral management framework save space and thus ensure the future of generations.

Keywords: Steppe, Naama, Algeria, sustainable management, degradation.

Introduction :

La steppe sud-oranaise de Naâma (Algérie), par sa position au cœur d'un écosystème fragile, se caractérise par un milieu steppique fortement soumis à plusieurs fléaux : dégradation et régression du couvert végétal, risques d'ensablement et des crues et d'érosion hydrique. Plusieurs causes sont à l'origine ou susceptible de mener à la dégradation de l'écosystème steppique : les causes directes dues à des variations du climat et les activités humaines, et les causes indirectes qui peuvent créer des situations susceptibles de conduire à la désertification qui entraîne des conséquences néfastes tant au plan écologique que socio-économique.

L'étude présente l'état actuel des ressources pastorales et leurs enjeux à travers l'analyse des différentes contraintes naturelles, climatiques et anthropiques. Devant les menaces accentuées croissantes de par la croissance démographique, l'urbanisation, surexploitation des ressources, la dégradation et la mauvaise gestion des ressources, face à de nouveaux défis qui requièrent une nouvelle approche de la gestion des ressources.

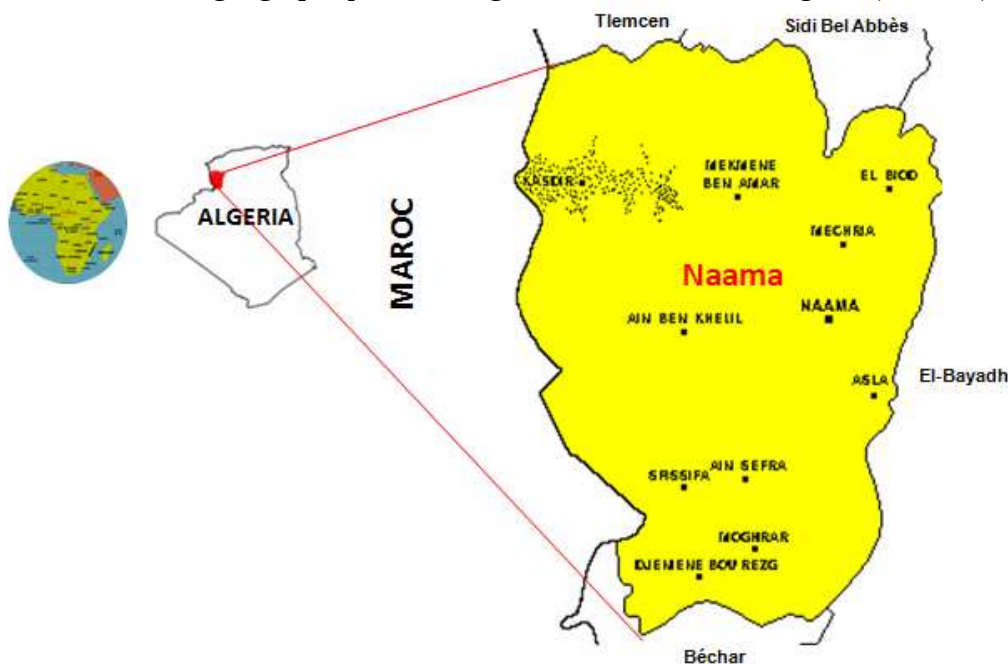
1- Présentation de la zone d'étude « Naama » :

1.1- Localisation géographique :

La wilaya de Naâma fait partie des hautes plaines sud-oranaises, elle se localise entre 32° 08'45" et 34°22'13" de latitude nord, et de 0°36'45" est à 0°46'05" de longitude ouest. Elle est située entre l'Atlas tellien et l'Atlas saharien dans sa partie occidentale (Fig.1). Elle est limitée au nord par les wilayas de Tlemcen et de Sidi Bel Abbès, à l'est par la wilaya d'El-Bayadh, au sud par la wilaya de Béchar et à l'ouest par la frontière Algéro- Marocaine le royaume du Maroc par une bande frontalière longue de 275 Km.

Elle s'étend sur un vaste territoire (29.514,10 km² de superficie) à climat de plus en plus aride. Elle est occupée par une population est localisé le long de l'axe routier Oran — Béchar sur un espace de plus de un million d'Ha soit 37 % de la superficie totale, ce qui traduit une mauvaise occupation de l'espace et dispose d'un grand ensemble d'écosystèmes et de diversité biologique.

Figure 1: Localisation géographique de la région d'étude Naâma- Algérie (modifié)



Source: D.P.S.B. Naama, Monographie de la wilaya de Nâama , Wilaya de Naama, 2013, p3.

1.2- Cadre physique :

La connaissance des données du milieu physique sous ses différentes formes est essentielle dans la compréhension des phénomènes liés aux différents aspects du milieu et de ses composants. L'analyse du milieu naturel doit nous permettre d'identifier et de caractériser les potentialités et les contraintes physiques ainsi que leur interaction et variation géographiques. Elle permettra d'apprécier l'utilisation actuelle des ressources et des potentialités du milieu physique.

La wilaya de Naâma s'individualise nettement par certains aspects (D.P.S.B. Naama, 2013):

- Un territoire assez vaste (trois millions d'hectares) subdivisé en trois espaces distincts,
- Une population mal répartie dans l'espace : Sur plus 200 mille habitants occupant le territoire de la wilaya, un tiers (1/3) est concentré dans les communes de Mécheria, Ain-sefra et Naama dont la superficie ne dépasse pas 8% de la superficie totale.
- Une wilaya frontalière sur une distance de 250 Km.

C'est un territoire vaste aux reliefs stratifiés se compose de trois grandes unités géographiques (B.N.E.D.R., 1986, Benaradj, 2009) :

- un espace steppique à topographie monotone constituant l'essentiel des zones de parcours occupe environ 74% de la superficie totale.
- une partie montagneuse avec un aspect assez massif faisant partie intégrante sur près de 12% de la chaîne atlasique saharienne que l'on désigne communément par la dénomination de Monts des Ksour.
- une zone sud pré-saharienne, qui s'étend sur les 14% restants, qui n'est en réalité qu'un sous-espace des Monts des Ksour matérialisé par leur piémont méridional. En effet, c'est l'espace méridional délimité par la ligne de crêtes allant du djebel *Bou Amoud* en s'étirant en direction du djebel *Bou Lefrhad*.

Ces trois zones naturellement identifiées ont chacune leurs particularités économiques, sociologiques et même écologiques. Ces caractéristiques serviront à mieux appréhender l'état actuel et les perspectives de développement écologique ou tout au moins à décrire le contexte dans lequel se sont déroulées les mutations (B.N.E.D.R., 1986, D.E, 2008).

Sur le plan géologique, elle se localise sur des glaciaires du quaternaire appartenant au sous-secteur de l'Atlas saharien oranais.

1.3- Cadre socioéconomique:

La wilaya de Naâma, avec une superficie d'environ 3 millions d'hectares, située sur la partie sud-ouest des hauts plateaux, est occupée par une population localisée le long de l'axe routier Oran-Béchar sur un espace de plus d'un million d'hectares soit le tiers de la superficie, ce qui traduit une mauvaise occupation de l'espace.

Il est important de signaler que les familles ou les tribus composant la mosaïque sociale de la wilaya de Naâma trouvent leurs racines dans toute la région du Sud-Ouest Algérien. C'est ce qui semble expliquer la culture de conflits très particuliers à l'activité pastorale dans la zone. L'un des enjeux majeur de l'utilisation des parcours reste en fait l'organisation sociale elle-même. L'absence de la réglementation et de gestion des parcours en tenant compte de la réalité sociale de la zone a marqué l'élevage tant sur le plan de l'organisation que sur le plan de la production (Berchiche, 2000).

Actuellement on remarque une forte augmentation de la population et cela à partir des deux dernières décennies. Cette période fut marquée par la sédentarisation de la population nomade, l'apparition des agglomérations et des villages.

Les activités au niveau de la région se résument ainsi :

- i- Elevage pastoral,
- ii- Agriculture,
- iii- Commerce.

Les activités agricoles sont intimement liées à l'élevage, elles se résument à un système "céréale-élevage". Pour comprendre l'activité pastorale, il est important de connaître le processus agricole bien qu'il soit réduit à la céréaliculture. Quant à l'activité commerciale et administrative, elle ne représente que 1/3 de la population active de la wilaya. Le reste est représenté par le secteur de la construction.

L'étude de l'environnement socio-économique nous a permis, en comparant les activités de la population à différents moments, de déterminer les caractères-clés sur lesquels repose les activités de la région d'étude principalement celle liée au pastoralisme.

La complexité des facteurs socio-économiques est liée à la méconnaissance de ces derniers. Les différentes études portant sur l'environnement et la dégradation des ressources naturelles ont été négligé. Or les expériences accumulées à travers les différentes études et projets de développement des zones marginales nous ont montré l'importance d'un tel aspect dans l'aboutissement des projets.

Selon les données de la D.P.S.B de la wilaya de Naama (2013) la population a une augmentation importante dans les dernières décennies. Le développement démographique de la wilaya est passé 62 510 habitants en 1966 à 239 522 habitants en 2012 (Tab.1). Le taux d'accroissement de la wilaya est de 2,77%. Cette évolution démographique en nombre exige des besoins alimentaires croissants.

Tableau 1 : Evolution de la population dans la wilaya de Naâma

Communes	1977	1987	1998	2008	2010	2012
Naâma	5 348	5 694	11 339	18 271	19 971	21 959
Mecheria	23 313	40 390	54 627	66 635	73 696	79 849
Ain-Sefra	17 141	27 987	36 577	53 205	57 684	61 978
Tiout	1 835	4 042	5 014	6 532	6 820	6 961
Sfissifa	3 423	4 705	6 457	7 074	7 325	7 431
Moghrar	2 502	2 958	3 275	4 348	4 512	4 599
Asla	4 137	5 608	8 030	9 692	10 295	10 759
Djenien-Bourezg	1 358	2 093	2 765	3 328	3 430	3 471
Ain-Ben-Khelil	4 652	5 674	10 205	12 393	13 039	13 387
Ben-Amar	5 396	4 221	8 165	8 444	9 044	9 488
Kasdir	5 509	3 908	6 674	7 702	7 735	7 752
ElBiodh	7 941	6 420	12 450	11 846	11 979	11 888
TOTAL	82 555	113700	165578	209470	225530	239 522

Source: D.P.S.B Naama, Monographie de la wilaya de Naâma , Wilaya de Naama, 2013, p25.

L'analyse du tableau 1 montre une évolution de la démographie au niveau de la zone d'étude. La population s'est multipliée par trois en 30 ans : l'augmentation de l'effectif des habitants influe sur le patrimoine génétique de la région.

2- Problématique de la steppe sud-oranaise de Naâma :

Il ressort en général que les parcours steppiques sud-oranais de Naâma (Algérie), en particulier sont le théâtre d'un déséquilibre écologique néfaste et continu qui résulte de la très forte charge qu'ils subissent d'une part, et de leur faible production et valeur pastorales d'autre part.

Ce qui se traduit très fréquemment par la réduction, voire la disparition des bonnes pastorales, et l'abondance des espèces peu palatables et la dénudation de plus en plus croissante du sol, prélude à une désertification progressive.

Ainsi, sous l'action d'un surpâturage séculaire les parcours se dégradent inexorablement. La dégradation est d'autant plus accentuée au niveau de la végétation que l'on est plus proche des lieux d'habitation.

La dégradation des parcours est issue de l'interaction de deux types de facteurs. Des facteurs naturels liés aux conditions du milieu physique en général, et des facteurs socio-économiques, anthropiques qui favorisent une action souvent une intervention anarchique de l'homme sur l'écosystème. Dans la pratique, la dégradation faite référence aux pertes d'usage ou de ressources pastorales qui se traduit par une diminution de la valeur pastorale.

Les risques sont certes bien compris par les décideurs, mais il faut reconnaître que les actions menées pour y faire face, malgré leur importance, restent en deçà des besoins exprimés et des risques encourus. Les enjeux et les défis sont donc très importants.

Toutes ces constats posent d'emblée la question clé de l'identification, nécessairement rigoureuse, d'une problématique spécifique à la steppe sud-oranaise, région qui connaît actuellement des processus de changement très important qui touchent aussi bien a son milieu naturel qu'a son milieu humain.

Un certain nombre de facteurs d'ordre écologique, social et économique, plus ou moins emboîtés, ont concouru à la baisse de la production pastorale des parcours :

- la sédentarisation progressive accroissant la pression pastorale sur des parcours que les troupeaux quittent de moins en moins ;
- la surface pastorale régressant au profit de la céréaliculture et de l'arboriculture, ce qui remet en cause la vocation pastorale de certains espaces ;
- défrichement et l'expansion de l'agriculture portant sur les terres les plus fertiles, privant ainsi l'élevage des meilleurs pâturages et accroissant la pression pastorale sur des parcours déjà dégradés ;
- l'augmentation du cheptel accroissant la pression pastorale déjà élevée et marquée par un déficit fourrager devenu chronique ;
- les pratiques d'élevage favorisant le plus souvent l'alimentation par les concentrés afin de combler le déficit fourrager ;
- les espèces pérennes en forte régression car consommées de plus en plus par les ovins en tant que complément d'une ration dans laquelle domine l'aliment concentré ;
- l'absence, une bonne part de l'année, d'une couverture végétale pérenne, livrant le sol à l'érosion et favorisant dès lors une dégradation des ressources édaphiques et hydriques ;
- le déclin de la performance des espèces pastorales par érosion génétique de la portion la plus productive des populations végétales.
- Le changement climatique se manifeste par une baisse du volume pluviométrique moyen annuel et les fortes fluctuations thermiques, l'aridité et crises climatiques
- La croissance démographique : Le développement démographique de la wilaya, a participé d'une façon importante dans la diminution des ressources, puisque le nombre d'habitants est passé de 62 510 habitants en 1966 à 246 692 habitants en 2013 avec un taux d'accroissement de la wilaya est de 2,77% (D.P.S.B. Naama, 2013). Cette évolution démographique en nombre exige des besoins alimentaires croissants.
- La complexité des facteurs socio-économiques qui sont à l'origine de la dégradation des parcours steppiques est liée à la méconnaissance de ces derniers. Les différentes études portant sur l'environnement et la dégradation des ressources naturelles ont négligé, jusqu'à une date récente, l'aspect socio-économique de cette dégradation.
- Une mono-activité économique : Le pastoralisme constitue le premier secteur économique de la wilaya et l'agriculture y est marginale. Les terres agricoles réservées au pacage et parcours représentent 99% de la superficie des terres agricoles. L'élevage, particulièrement ovin, se maintient indépendamment des variations saisonnières.
- Une bipolarisation autour des deux principales villes de la wilaya : Un tiers (1/3) de la population est concentré au niveau des deux seules communes de Mécheria et d'Ain Sefra qui occupent seulement 7% de la surface de la wilaya. Ce phénomène de bipolarisation a induit un déséquilibre socio-économique par l'afflux des populations rurales vers ces zones urbaines, à la recherche d'emploi et de meilleures conditions de vie. Il faudrait aussi signaler

que l'existence de plus de commodités dans ces deux villes favorise l'exode rural. Ce qui devrait être projeté dans les autres agglomérations (D.P.S.B. Naama, 2013).

- Urbanisation et Civilisation accélérée : Dans beaucoup de régions de la steppe, le développement des villes et la mise en place d'infrastructures publiques ou privées (routes, usines, complexes touristiques) se fait au détriment des espaces naturels avoisinants. Conjugée à une politique de développement qui a privilégié l'industrie en périphérie des grands centres urbains et à l'absence totale d'une politique de développement rural qui a favorisé l'exode vers les villes.

- Des politiques agricole et rurale non adaptées : Dans le même temps, les politiques agricole, pastorale, rurale et forestière, souvent inadaptées parce que privilégiant l'offre à travers le développement des ressources et de la productivité, sans se préoccuper des aspects concernant la demande et la rentabilité économique, ont un impact négatif sur la conservation des ressources, avec pour effets une dégradation continue des sols et l'extension de la désertification.

- Le surpâturage est ainsi devenu chronique, engendrant une dégradation continue des parcours. La charge pastorale est le meilleur indicateur pour estimer ce degré de dégradation. Si la charge qui permettait l'équilibre a pu être estimée en 1982 à 0,25 têtes/ha (Boukhobza, 1982), soit 4 hectares pour un ovin, celle constatée à Djebel Amour est quatre fois plus élevée, atteignant 0,96 têtes/ha. Elle est même beaucoup plus élevée dans les zones les plus accessibles, notamment dans celle des hauts plateaux steppiques : par exemple, dans la commune d'Ain Sidi Ali, cette charge représente 11 fois la norme citée plus haut. Le surpâturage contribue pour une bonne part à la dégradation du couvert végétal pérenne, conduisant ainsi l'écosystème steppique à la désertification.

- L'absence d'un cadre juridique et réglementaire clair pour la steppe notamment les nappes alfatières rendent difficile la gestion et l'exploitation des richesses floristiques menacées par la désertification.

- Les processus de désertification et d'ensablement : L'espace steppique connaît une dégradation de plus en plus accrue et témoigne d'un processus accéléré du phénomène de la désertification affectant les ressources naturelles qui ne sont pas valorisées et menaçant les établissements humains et les infrastructures socio-économiques. En effet, plus de 80 % de la superficie de la wilaya est touché par ce fléau (T.A.D, 2003).

3– Démarche méthodologique :

Cette démarche méthodologique appliquée à la zone d'étude permet de mettre au point des programmes de développement prenant en compte les problèmes, les attentes et besoins des populations locales concernées respectueux de la protection de l'écosystème steppique comprenant plusieurs projets ayant pour objectifs de lutter contre le surpâturage et assurer une gestion plus rationnelle des parcours.

Cette gestion intégrée est articulée autour de deux axes importants :

- L'identification des principales causes de dégradation du milieu steppique, à travers un *diagnostic écologique* (Boucheteta et al., 2005).

- La mise au point d'une stratégie fondée sur une démarche participative de *planification par objectifs* à partir de la construction de « l'arbre des problèmes » qui permet d'identifier les principales causes de dégradation en établissant entre elles des relations de cause à effet. Cette étape permettra l'élaboration de « l'arbre des objectifs », aidant à mettre au point les types d'activités à mener et les projets à formuler pour concilier un développement économique et social et une gestion viable de l'environnement, autrement dit atteindre un développement durable (Boucheteta et al., 2005).

4– Stratégies de gestion intégrée des ressources pastorales dans la région de Naâma :

Des nombreuses études et travaux sont entreprises sur l'espace steppique: Djebaili (1970, 1978, 1984), Aidoud (1983, 1989), Achour (1983), Bouzenoune (1984), Kadi-Hanifi (1998), Slimani (1998), Ozenda (1977), Quezel et Santa (1962, 1963), Le Houérou (1995),

Djellouli (1981, 1990), Nedjraoui (1981, 1990), Boukhobza (1982), Benabadji (1991), Bouazza (1991), Bedrani (1994, 1995), Kacimi (1996), Benabdeli (1996), Kaabeche (2005), (Boucheteta et *al.*, 2005). Bouallala (2006), Benaradj (2009, 2010, 2011)...

Une stratégie orientée vers la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité nécessite la formulation de politiques agricoles et rurales qui puissent intégrer ses dimensions dans une démarche cohérente, intégrée et opérationnelle. Cette politique devrait intégrer aussi bien les taxons domestiques conventionnels, les espèces sauvages, spontanées ou sub-spontanées que les micros organismes pouvant faire l'objet de développement pour le repeuplement (revitalisation) des écosystèmes sans omettre la prise en charge des élevages valorisant les systèmes hydro écologiques.

Dans la région steppique de Naama, les labours mécanisés non adaptés à ce milieu fragile, un surpâturage important aggravé par une sécheresse endémique fait que la strate herbacée ne se régénère plus et les sols nus sont soumis à une déflation permanente provoquant ainsi l'appauvrissement du milieu et la désertification.

4.1- stratégie de lutte contre la désertification

La Convention Internationale sur la Désertification, adoptée à Paris en Juin 1994, conformément à l'esprit de l'Agenda 21, adopté par la CNUED à Rio en 1992, cette convention a été ratifiée par l'Algérie le 14 Octobre 1994 et est entrée en vigueur le 26 Décembre 1996.

Le principal objectif de cette Convention est de :

- lutter contre la désertification réside dans une utilisation rationnelle du milieu dans le cadre de plans de développement intégrés.
- d'atténuer les effets de la sécheresse et de la désertification par une approche participative et intégrée.

La stratégie mise en œuvre pour la régénération et le développement intégré de la steppe s'articule autour d'actions visant d'une part l'équilibre écologique de l'écosystème steppique et d'autre part l'amélioration des conditions de vie et de revenus des populations pastorales, l'adhésion de l'éleveur à cette stratégie est assurée par le fait qu'il est considéré comme acteur et décideur de toute action de développement entreprise.

Aussi, la mise en place d'un système de gestion rationnelle des parcours s'impose comme le seul moyen viable et peu coûteux pour réhabiliter et préserver les ressources naturelles qui constituent la base essentielle de l'alimentation de l'élevage pastoral dans les zones steppiques.

Pour concrétiser cet objectif, la démarche adoptée est fondée sur les principes suivants :

- l'organisation de l'espace pastoral en unités qui tiennent compte de l'organisation sociale de base (espace communal, arch, famille,...) de manière à garantir et respecter les droits d'usage de parcours, et d'accès à d'autres ressources notamment l'eau ;
- la participation des populations bénéficiaires à toutes les opérations de réhabilitation et de développement afin de les responsabiliser dans la gestion et la protection des ressources naturelles ;
- la poursuite à la lumière de l'expérience acquise de la mise en œuvre des programmes d'envergure, non seulement en ce qui concerne la régénération de la strate herbacée mais aussi les programmes de développement, par la diversification des actions, à la faveur de l'engagement et la disponibilité des populations agropastorales qui constituent un gage de réussite ;
- la consolidation en permanence de la forme participative déjà bien amorcée par l'intensification de l'arboriculture fruitière dans les zones potentielles, l'élevage familial, l'apiculture... ;

Au plan de la lutte contre la désertification, la poursuite et l'intensification du projet barrage vert reste une priorité à respecter. L'approche qui a évolué de la simple opération de

reboisement, à un aménagement de type agro-sylvo-pastoral où la population joue un rôle majeur, notamment (dans les activités de mise en valeur) a donné des résultats très encourageants.

La stratégie mise en œuvre repose sur une approche globale et coordonnée entre les intervenants concernés et vise :

- la limitation des labours mécanisés et des défrichements en les localisant au niveau des périmètres potentiels tels que définis par les études réalisées (Dayas) ;
- la préservation, la conservation et la réhabilitation du couvert végétal notamment par la protection et la reconstitution des forêts dégradées de l'Atlas saharien ;
- la mise en place d'une infrastructure de désenclavement des zones marginalisées ;
- le maintien, la préservation et le développement du couvert végétal, « stabilisateur des sables » et la fixation des dunes chaque fois qu'il y a menace sur les infrastructures socio-économiques.

Le plan de lutte contre la désertification s'insère globalement dans le cadre des différents programmes de développement des zones steppiques. En effet, cette lutte ne peut être concrète et efficace que si elle est envisagée dans un cadre intersectoriel étant donné que les causes de la dégradation sont d'origine anthropiques et d'ordre à la fois socio-économiques.

Cette politique est consacrée par une législation riche en matière de conservation de la nature à laquelle s'ajoutent les engagements internationaux d'envergure s/régionale, régionale et mondiale. Elle prélude d'une stratégie globale future englobant tous les volets de préservation et de développement de la biodiversité en cours d'élaboration.

4.2- Stratégie de conservation de ressources naturelles

Cette situation dont l'origine est la surexploitation des ressources et une activité intense inadaptée, rend le processus de remontée biologique difficile.

Pour mettre fin à ce processus de dégradation et de destruction du potentiel naturel du pays, l'Algérie a entrepris des programmes d'action à grande échelle pour enrayer ces phénomènes.

Cette stratégie est basée sur les axes essentiels suivants :

- La prévention pour la sauvegarde du patrimoine existant ;
- Les activités curatives pour régénérer et intensifier ce patrimoine.

Ces programmes de conservations sont entretenus dans le cadre des programmes réguliers du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural et dans le cadre de projets de coopération internationale.

- Création le parc de Djebel Aïssa dans la wilaya de Naâma par le décret de classement qui a été promulgué le 29 mars 2003 sous le n° 03 – 148.
- de création officielle d'une aire légalement protégée ; Réserve naturelle de l'Oasis de Ain Ben Khelil dans la wilaya de Naâma ;
- Classement Oglat Ed Daïra (Wilaya de Nâama) comme zones humides Ramsar.
- Classement des palmeraies de Moghrar et Tiout (Wilaya de Nâama) comme zones humides Ramsar.
- Implantations des périmètres des aires de mise en défens et de plantation pastorale commencent à faire l'objet d'une location ce qui constitue une base vers la gestion rationnelle de ces espaces suite de l'Arrêté interministériel du 26 mars 1997 fixant le montant de la redevance de pacage sur les périmètres de mise en défens et les périmètres de plantation pastorale réalisés dans le cadre des grands travaux (JORA n° 66 du 08 octobre 1997).
- aménager les parcours par la plantation,
- améliorer la petite hydraulique pastorale par la création ou la réfection des puits répartis sur la steppe,
- réhabiliter la palmeraie steppique dans le sud de Naama (Ain Séfra, Tiout, Moghrar et Djeniene-Bourzeg).

Conclusion

Face à cette situation de dégradation, l'état a entrepris depuis les années 1970, un ensemble d'actions et de mesures stratégiques, institutionnelles et réglementaires pour enrayer ou du moins atténuer les effets de ces menaces de dégradation.

La stratégie gestion intégrée implique des actions de préservation et de conservation de ressources naturelles contre l'ampleur des problèmes écologiques (ensablement et désertification). Cette gestion a exigé une méthodologie appropriée à ce sujet par la création des mécanismes utiles à l'intervention des pouvoirs publics suite à des actions de gestion efficace.

En vue de favoriser l'amélioration pastorale des parcours steppiques, de lutte contre la dégradation des ressources naturelles par la mise en œuvre d'actions de réhabilitation pastorale (plantations arbustives, la mises en défens ou/ mise en repos) à même de créer une dynamique permettant une remontée biologique des parcours steppique.

A cet effet, la gestion rationnelle des ressources devenue aujourd'hui une nécessité, voire une obligation, en vue d'assurer une meilleure utilisation de ces ressources qui requiert pour sa réussite une combinaison de solutions à la fois techniques, économiques, financières et institutionnelles.

Perspectives : Une telle perspective nécessite, toutefois, aux plans législatif et réglementaire, la classification et l'élaboration d'un statut pour préserver ces parcours steppiques sud-oranais de Naâma. Donc, cette approche est basée sur la concertation, la communication et la participation de tous les acteurs s'impose donc pour protéger ces parcours.

La gestion propose une méthodologie qui prend en compte la régénération et la protection des parcours steppiques ainsi que l'amélioration des ressources pastorales et par conséquent les systèmes d'agro-pastoralisme, de manière l'amélioration le pâturage en relation avec la production animale.

Notes et références:

- Achour., 1983. Etude phyto écologique des formations à alfa (*Stipa tenacissima*) de la Sud-oranais wilaya de Saida. Thèse 3^{ème} cycle.Uni.Sci.Tech. H. Boumediène. 245p.
- Aidoud A., 1983.Contribution à l'étude des écosystèmes steppiques du Sud Oranais. Thèse 3^{ème} cycle, USTHB, Alger, 255p.
- Aidoud A., 1989. Les écosystèmes steppiques pâturés d'Algérie : fonctionnement, évaluation et dynamique des ressources végétales. Thèse Doct., Univ. Sci. Technol. H. Boumédiene, Alger, 250 p.
- Bedrani S., 1994. La place des zones steppiques dans la politique agricole algérienne. *Paralelo* 37°, 16: 43-52.
- Bedrani S., 1995. *Une stratégie pour le développement des parcours en zones arides et semi-arides*. Rapp. Techn. Algérie, doc. Banque Mondiale, 61p.
- Benabadji N., 1991. Etude phytoécologique de la steppe à *Artemisia herba alba* Asso au Sud de Sebdou (Oranie-Algérie), Univ Aix-Marseille III. 119p.
- Benabdeli K., 1996. Impact socio-économique et écologique de la privatisation des terres sur la gestion des espaces et la conduite des troupeaux : cas de la commune de Télagh (Algérie). Options méditerranéennes n°32 : 185-194.
- Benaradj A., 2009. Mise en défens et remontée biologique des parcours steppique dans la région de Naâma : dissémination et multiplication de quelques espèces steppique. Mémoire de Magistère, Faculté des Science de la Nature et de la Vie, Université de Mascara, 229p.
- Benaradj A., Medrebal K. & Benabdeli K., 2010. Remontée biologique du parcours steppique à *Lygeum spartum* après une durée de Mise en défens dans la steppe sud-oranaise de Naâma (cas de

- la station de Touadjeur). *Mediterránea. Serie d'Estudios Biológicos. Época II*, n. 21 ISSN 1130-6203.
- Benaradj A., Boucherit H., Medrebal K., Benabdeli K., Baghdadi D., 2011. Effect the enclosure on plant diversity of the *Hammada scoparia* steppe in the Naama steppe courses (Algeria) *J. Mater. Environ. Sci.* 2 (S1), ISSN : 2028-2508, pp 564-571.
 - Berchiche T., 2000. Enjeux et stratégie d'appropriation du territoire steppique cas de la zone de Maâmora (saïda).
 - B.N.E.D.R., 1986, Etude d'aménagement d'une zone steppique de 100 000 hectares dans la wilaya de Naama, phase I : analyse de la situation actuelle de la zone de Tiout-Asla. Rapport numéro 1. 140p.
 - Bouallala M., 2006. Contribution à l'étude phytoécologique des écosystèmes : cas du Djebel Aïssa (Monts des Ksours, Aïn Sefra, Nâama). Mémoire de magister, Faculté des Sciences, Département de Biologie. Université d'Oran Es-Sénia, 90p.
 - Bouazza M., 1991. Etude phytoécologique de la steppe à *Stipa tenacissima* Asso. Au Sud de Sebdou (Oranie, Algérie). Thèse. Doct. Sci. Univ. Aix Marseille x. 119p + annexes.
 - Bouchetata T. et Bouchetata A., 2005. Dégradation des écosystèmes steppiques et stratégies de développement durable. Mise au point méthodologique appliquée à la wilaya de Naama (Algérie). *Développement durable et territoires*, Varia, 12p.
 - Boukhobza M., 1982. L'agro-pastoralisme traditionnel en Algérie : de l'ordre tribal au désordre colonial. Off. Publ. Univ., Alger, 458 p.
 - Bouzenoune A., 1984. Etude phytogéographique et phytosociologique des groupements végétaux du Sud oranais (wilaya de Saida). Thèse Doct.3è Cycle, Univ.Sci.Technol.Haouari Boumediène, Alger, 225p.
 - Direction de l'Environnement de la wilaya de Naâma, 2008. Etude de la richesse faunistique et floristique en voie de disparition dans la wilaya de Naama. Rapport, 71 p.
 - D.P.S.B de Naama, 2013. Monographie de la wilaya de Nâama. 164p.
 - Djebaili S., 1978. Recherches phytosociologiques et phytoécologiques sur la végétation des Hautes plaines steppiques et de l'Atlas saharien. *Thèse*, Dct, Univ. Montpellier, 229 p.
 - Djebaili S., 1970. Etude des phytoécologique des parcours de Tadmit (Algérie). *Bull. Soc. Hist. Nat. Afr. Nord.* 61. Alger, pp : 175-226.
 - Djebaili S., 1984. Steppe algérienne, phytosociologie et écologie. O.P.U. Alger. 171p.
 - Djellouli Y., 1990. Flores et climats en Algérie septentrionale. Déterminismes climatiques de la répartition des plantes. Thèse Doct., USTHB., Alger, 210 p.
 - Djellouli Y., 1981. Etude climatique et bioclimatique des hautes plaines du Sud Oranais (Wilaya de Saida), comportement des espèces vis-à-vis du climat. Thèse. Univ. Alger, 250p.
 - JORA, 1997. Arrêté interministériel du 26 mars 1997 fixant le montant de la redevance de pacage sur les périmètres de mise en défens et les périmètres de plantation pastorale réalisés dans le cadre des grands travaux, n° 66 du 08 octobre 1997, p14.
 - Kaabèche M., 2005. Site « El- Mergueb » (Wilaya de M'sila, Algérie), Milieu biologique et écologique(Végétation). Projet DGF-Pnud, Conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles, 43p.
 - Kacimi B., 1996. La problématique du développement des zones steppiques. Approche et perspectives. Doc. HCDS, Ministère de l'agriculture, 27 p.
 - Kadi-Hanifi, H. 1998. L'Alfa en Algérie, Syntaxonomie, relation milieu-végétation, dynamique et perspectives d'avenir. Thèse Doctorat. Univ. Sci. Tech. Houari Boumediène. Alger. 270p.
 - Le Houérou H.N., 1995. Bioclimatologie et Biogéographie des steppes arides du Nord de l'Afrique : diversité biologique, développement durable et désertisation. Options méditerranéennes, sér. B : recherches et études, 396p.
 - Nedjraoui D., 1981. Teneurs en éléments biogènes et valeurs énergétiques dans trois principaux faciès de végétation dans les Hautes Plainnes steppique de la wilaya de Saida. Thèse Doct. 3°cycle, USTHB, Alger, 156p.

- Nedjraoui D., 1990. Adaptation de l'alfa (*Stipa tenacissima* L) aux conditions stationnelles. Thèse Doct. USTHB, Alger, 256p.
- Ozenda P., 1977. Flore du Sahara, 2^{ème} Ed. CNRS. Paris, 622 p.
- Quezel P. et Santa S., 1962-1963. Nouvelle flore de l'Algérie et des régions désertiques méridionales. C.N.R.S. Paris. 2 vols. 1170p.
- Slimani H., 1998. Effet du pâturage sur la végétation et le sol et désertification. Cas de la steppe à alfa de Rogassa des Hautes Plaines Occidentales algériennes. Thèse magister, USTHB. Alger, 123p.
- TAD., 2003. Etude du phénomène d'ensablement au niveau de la wilaya de Naâma, Mission III : schéma directeur de protection, rapport final. Direction de l'environnement de la wilaya de Naâma. 118p.

ACRONYMES

B.N.E.D.E.R.: Bureau National d'Etudes pour le Développement Rural.

D.E : Direction de l'Environnement.

D.P.S.B : Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de la wilaya de Naama.

JORA : Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire.

T.A.D : Agence Territoire- Aménagement- Développement.

CNUED : Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement.

La stratégie du développement rural en Algérie dans un cadre de renouveau et approche participative

The strategy of rural development in Algeria in the framework of renewal and participatory approach

Baghdad CHAIB

Faculté des Sciences
Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion
Université de Tlemcen; Algérie
chaibbaghdad@yahoo.fr

Naima BAROUDI

Faculté des Sciences
Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion
Université de Tlemcen; Algérie
baroudinaïma@yahoo.fr

Résumé: L'Algérie a engagé, depuis 2006, une politique de renouveau rural, dont l'objectif est de mettre en place une dynamique de promotion et développement rural qui s'accommode à un développement économique global et national.

Cet article tentera d'expliquer les fondements et contenus de cette politique, à l'heure où les questions de proximité, approches participatives et territoriales, dynamique des territoires, et d'autres représentent les mots d'ordre du développement rural durable, et aussi, dans le souci de mieux se rapprocher des attentes et besoins réels de la population rurale.

Aussi, on tentera une analyse des principales caractéristiques de cette politique en Algérie et d'en définir les contours, en prenant compte de la pérennité de celle-ci dans un contexte international, particulièrement, depuis les derniers changements opérés au niveau international par le fait de la crise financière et ses remous sur les économies réelles, dont fait partie l'économie algérienne, forte de sa grande dépendance sur les hydrocarbures, propulsant, de ce fait, la question agricole et rurale au rang des priorités et des préoccupations des décideurs locaux, dans un souci de préserver la stabilité des zones rurales et d'en tirer un profit des exploitations des opportunités rurales qui peuvent en découler.

Mots-clés: Ruralité, Algérie, Stratégie, Renouveau, Etat, Approches participatives, Projets.

Abstract: Since 2006 , Algeria has engaged a policy of rural revival, whose objective is to set up a dynamics of promotion and rural development which adapts to a local and national development,

In This we will try to explain the bases and contents of this policy, at the time where the questions of proximity, approaches participative, territorial approaches, dynamics of the territories, and others, represent the watchwords of the sustainable rural development.

We will try an analysis of the principal characteristics of this policy in Algeria and to define contours of them, by taking into account perennially of this one in the international context (regional, Mediterranean, and others).

Keywords: Rural, Algeria, strategy, Revival, project.

Introduction :

Il est devenu très courant de constater que les récentes perturbations mondiales à l'échelle économique (mondialisation, globalisation, globalisation, ...) ont laissé des traces et séquelles notamment sur les régions les plus fragilisées, et particulièrement celles situées dans les zones rurales, dévoilant, de ce fait, le confinement de toute une région dans une certaine morosité qui a trop duré.

On admet et on prend acte que les différentes politiques agricoles, élaborées selon un schéma copié sur les modèles libéraux, ont conduit à réfléchir sur une autre manière de gérer les activités correspondantes aux spécificités de ces espaces.

La nouvelle politique du monde rural, élaborée dans le cas algérien, se veut une révision de la réallocation des ressources disponibles, d'une restructuration des exploitations agricoles et rurales, et d'une manière générale, adapter les stratégies agricoles et rurales selon les principes de l'économie libérale, sans que cela ne soit interprété comme une allégeance à cette économie, notamment après le passage de la crise financière et l'accumulation des scandales financiers et monétaires de certaines firmes, considérées, jadis, comme un exemple de réussite du système ultralibéral et que l'économiste Stiglitz signale ces errances et déconvenues dans plusieurs de ses interventions.

Ainsi, on assiste depuis à des transformations économiques et sociales des sociétés rurales pour mieux s'insérer dans ce vaste mouvement de libéralisme, en tenant compte de la nécessité de réduire les éventuels risques et autres mauvaises surprises, partant du fait que le monde rural accuse, déjà, un retard considérable par rapport à sa propre géographie, ensuite au monde industriel et urbain, et enfin dans l'esprit des pouvoirs publics, trop occupés dans la modernisation et l'entretien des sites pétroliers, ainsi que la recherche de ressusciter le secteur industriel, qui semble renaître de ses cendres et qui accapare les regards et intérêts des investisseurs.

Le monde rural se manifeste par certaines caractéristiques, malheureusement plus néfastes et contraignantes comme une densité démographique plus élevée, des conditions climatiques et naturelles des plus difficiles, une réalité amère de marginalisation et d'isolement, un sentiment d'abandon et d'ignorance,..., qui constituent autant de facteurs et paramètres qui s'inscrivent précisément dans le programme d'adaptation à une gestion économique libérale, une autre manière de se libérer de la centralisation trop rigide imposée aux ruraux et agriculteurs et de donner une chance et des opportunités qui peuvent permettre une insertion des espaces ruraux dans un contexte de développement économique global, durable et soutenable.

Pour résumer, on peut présenter, pour le cas algérien, la situation de la société rurale comme suit :

- ✓ Un taux de pauvreté des plus inquiétant et menaçant.
- ✓ Le recours à une économie de subsistance et de survie.
- ✓ L'existence des infrastructures obsolètes et dépassées.
- ✓ La persistance des difficultés d'accès aux conditions de vie nécessaire (eau, éducation, santé, transport, formation,...).
- ✓ Aussi, un taux de chômage moins équilibré et égalitaire.
- ✓ Un cadre de vie qui n'incite guère un meilleur épanouissement et dynamique des ménages ruraux, et qui favorise plus un exode vers des cieux plus cléments.

- ✓ En bref, une société qui se cherche encore et qui se débatte, presque quotidiennement, aux multiples contraintes et entraves, et qui sent que le gap et l'écart se creuse, de plus en plus, avec un espoir très réduit et relatif sur une probable amélioration des conditions de vie.

A cet effet, la réalisation des programmes et projets de proximité de développement rural (par le biais des projets intégrés) s'inscrivent dans cette optique de réduire et faire disparaître, progressivement, cette façade dégradante, et de tenter de redonner espoir aux populations locales et acteurs du monde rural, en ciblant plusieurs objectifs :

- Une revitalisation des espaces ruraux.
- Une proximité qui se veut plus incitative et transparente.
- Une approche plus collée à la connaissance du monde rural.
- Réduction du taux de la pauvreté rurale.
- Création plus d'emplois ruraux, plus durables et permanents.
 - Modernisation des sociétés rurales.
 - Harmonisation et synchronisation des méthodes et pratiques mises en œuvre.
 - Création d'un milieu et environnement favorable pour un développement rural et durable, sans que cela touche les valeurs des sociétés rurales.
 - Abolition des méthodes de marginalisation et d'exclusion, antérieurement, adoptées et pratiquées.
 - Mise en place d'un esprit de confiance et de sincérité.
 - Adoption de critères de gouvernance, responsabilité, choix des décisions, transparence.
 - Incitations financières et lucratives aux ruraux.

1.1 - Quelques approches conceptuelles sur la question du développement rural

Il nous semble primordial et fondamental de revenir à des propos d'une experte sur ces questions de la ruralité, pour bien saisir les définitions qu'on propose, même s'il faut reconnaître, et cela va de l'avis de plusieurs intéressés, que ces dernières semblent parfois ambiguës et incohérentes, en se référant particulièrement à C.KAYSER¹ qui présente les zones rurales sous trois formes essentielles :

- 1) Conflits et paupérisation.
- 2) Modernité manquée.
- 3) Pièges ethniques.

De ce fait, il devient nécessaire de souligner que le concept du développement rural est le fruit de l'évolution de la société rurale, et que le capital naturel (terres, air, arbres, vivriers, rivières, espaces environnementaux,...) constitue un élément de base dans le débat sur cette question, en insistant sur une corrélation entre les interventions publics et les initiatives des acteurs ruraux, tenant compte que le développement nécessite une cohérence et synergie de tous les acteurs et intervenants, car les enjeux sont importants, fondamentaux et cruciaux.

D'autant plus, et comme le souligne certains rapports et comptes-rendus, il est toujours utile de mentionner l'implication et l'apport des différentes approches théoriques et littéraires spécialisées dans l'analyse et la compréhension du concept du développement rural, justement au moment où l'on cesse de replacer le discours de croissance et développement économique dans un cadre (et condition) de relance agricole et rurale.

Jouissant d'un certain poids et consistance dans ce débat sur la ruralité, le secteur agricole se contente, toujours, d'une place considérable, à juste titre, dans les questions du monde rural, mais cela signifie aussi l'idée qu'il ne résout pas l'épineuse problématique du

développement rural, tellement que ce dernier se manifeste par des délimitations géographiques et se conjugue, parfois, juste à une opération de l'aménagement territorial.

Ainsi, le développement rural ne se focalise pas uniquement sur les facteurs qui expliquent une productivité des systèmes de production, mais englobe, en fait, un dynamisme et regain d'intérêt pour les autres activités (élevage, pastoralisme, activités para-agricoles, activités commerciales, artisanat, pâturage,...), remplaçant, de ce fait, les idées portées sur les gains et profits qu'on peut en tirer, vers d'autres plus ancrées et bâties sur une amélioration du bien-être économique des ruraux, paysans, entreprises et autres, sans que cela ne soit forcément pécuniaire ou financier, car un rural se contente bien d'un sentiment de bien vivre et profiter du regain d'intérêt que l'Etat (ou d'autres organismes) s'est engagé à le faire.

Il faut signaler que la mise en place d'un projet de développement rural, dans un souci d'améliorer les conditions de vie des habitants de ces espaces, exige une reconfiguration globale et élargie des pratiques et méthodes anciennement employées, à travers :

- 1) Une mise en place d'un débat sur le contexte historique et social.
- 2) Une participation et implication des véritables acteurs concernés.
- 3) Instauration d'une stratégie d'intégration des sociétés rurales dans les différents thèmes qui concernent l'actualité nationale.
- 4) Un redéploiement des actions et initiatives que l'Etat et les pouvoirs publics mettent en place.
- 5) Une mise en place d'un cadre et environnement incitateur pour les régions rurales.
- 6) Une mise en place et en exécution d'un programme et plan spécial de relance économique consacrée au développement du monde rural.

Pour notre part, et partant de certains constats observés, on pense qu'il faut insister sur le fait de bien considérer la question de la ruralité et ses spécificités et qu'il est recommandé et conseillé de bien aborder ce sujet et ce dossier sous un angle strictement individuel, car chaque région, espace, zone, possède ses propres ingrédients pour un développement et se différencie, de ce fait, des autres conclaves, car la ruralité est synonyme de la nature et de l'environnement, et aborder une telle thématique sous un angle global et macro-économique conduit vers des impasses et des blocages, tant au niveau des institutions que des structures rurales, repoussant, encore une fois, une possibilité de concrétiser les vœux de croissance économique du monde rural.

Dans notre contribution, on revient, toujours à des propos intéressants et pertinents qui ont des origines dans les travaux et autres contributions des auteurs comme M.COTE, B.KAYSER (1990), M.JOLLIVET (1997), P.CAMPAGNE (2000), M.MAHDI (2004), O.BESSAOUD (2005),..., qui ont contribué dans ce thème, notamment l'identité historique du monde rural, et les transformations sociales et économiques qui se sont manifestées, car il faut bien préciser que ce n'est pas si simple de bien conduire une analyse et étude conceptuelle et littéraire sur un tel sujet, et qu'il faut s'armer d'arguments et de justificatifs assez solides et pertinents pour pouvoir en discuter, imposant, de ce fait, une littérature complète et variée, sans que cela ne doit être considéré comme une excuse pour discuter de la problématique du développement rural.

Ainsi, et prenant fait et connaissance des écrits et des propos sur cet thème, on a pu relever une idée intéressante sur le fait que le développement rural et la réalité du monde rural s'avère plus comme un affaire sociologique et anthropologique, et il faut exploiter cette piste pour mieux adapter le contexte et la problématique du devenir des sociétés rurales à l'heure de la mondialisation, d'autant plus que J.BONNAL² préfère insister sur trois éléments : les acteurs, l'histoire et les territoires.

Dans la même trajectoire, on a pu saisir une autre affirmation que les sociétés rurales doivent, dorénavant, surpasser le complexe de modernité, trop souvent et parfois à tort, mentionné en faveur du monde urbain et industriel, et qu'elles doivent imposer, elles-mêmes, une reconnaissance, reconsidération et pourquoi pas une réhabilitation, en tenant compte de leur contexte social, leur dynamisme et les rapports singuliers de Production/Pouvoir.

Dans un autre document de la Banque Mondiale ³, il est cité que « la plus grande partie de la pauvreté mondiale se situe dans les zones rurales », et les moyens, d'après les experts de cette institution, d'atténuer ce taux et réduire ce fléau résident dans :

- I. La nécessité de développer des techniques plus appropriées et adaptées pour améliorer et augmenter les rendements agricoles.
- II. L'obligation de résoudre la question endémique du chômage et le sous-emploi dans les activités rurales.
- III. L'instauration d'un dialogue basé sur la compréhension mutuelle et réciproque entre les multiples acteurs et partenaires.
- IV. Insistance sur l'intégration des nouveaux concepts sur les questions rurales, précisément le Développement Rural Durable et Soutenable.
- V. La mise en place d'une stratégie de développement de longue haleine qui ciblera les zones et les sociétés rurales.
- VI. Une accentuation sur des activités économiques plus orientées vers une rémunération plus appropriée et adéquate pour ce milieu.

On doit, encore, mettre l'accent sur le fait que le développement rural, dont il est question dans ce papier, est différemment analysé et étudié d'une région à une autre, car si dans les régions du Nord (qui s'apparentent et s'identifient plus aux pays développés), les ruraux connaissent des situations meilleures sur le plan d'une prise en charge des pouvoirs publics, d'une implication des associations et autres regroupements du monde rural, et d'autres paramètres plus avantageux, la situation est autre pour ceux du Sud, qui se sentent moins considérés, soutenus et supportés par les autres partenaires et les pouvoirs publics.

En résumé, si le développement agricole s'identifie plus comme une stratégie purement lucrative et économique (production, rendement, prix, revenus, profits, valeur ajoutée,...), le développement rural se distingue plus par des aspects culturels, sociaux, et identitaires, et qui reflète une société qui concerne le bien-être de tous, à savoir les ménages, les espaces, les zones, les partenaires, et les territoires, et il est important de bien le situer dans un contexte propre à lui, tenant compte du fait que l'histoire entre les ruraux et la terre ne se résume pas seulement à une finalité purement économique (même si cela constitue la base du développement), mais plus anthropologique, historique et sociale.

Dans le même sens, et à travers quelques propos, il n'est pas conseillé, ni d'ailleurs recommandé, d'établir un lien automatique et de causalité entre une croissance et des performances agricoles avec un développement rural, car ce dernier, une fois pour toutes, est plus fédérateur et mobilisateur de toutes les potentialités existantes, et implique, par ricochet, des approches plus dimensionnelles, structurelles et historiques, dans un souci de bien mettre l'accent que les sociétés rurales se distinguent par quelques faits, à l'exemple des faits liés à la structure sociale, des faits morphologiques, des faits de conscience et des faits qui relèvent plus des conduites collectives et familiales.

Ceci dit, le débat sur le développement rural ne se résume pas juste sur des questions de diversification et multiplication des fonds disponibles, ni sur les manières d'implication et d'attractivité des différents partenaires, y compris de l'extérieur, où la recherche des politiques qui s'adhèrent et d'adaptent le mieux, mais de la recherche profonde et réelle sur

La stratégie du développement rural en Algérie dans un cadre de renouveau et approche participative _____

les mécanismes de faire participer, en premier lieu, les concernés eux-mêmes, à travers leurs associations, élus, où ceux qui portent les attentes des populations rurales.

L'essentiel est de faire émerger la société civile rurale en tant que telle, et à engager les acteurs locaux dans des démarches et propositions qui allient, d'un côté, les disponibilités des pouvoirs publics, et d'un autre, les véritables et réelles préoccupations des ruraux, afin d'aboutir à une reconnaissance de la légitimité de ces zones pour le développement tant souhaité, considérant, pour notre part, que la méconnaissance profonde et approfondie du milieu rural conduit, inéluctablement, vers des échecs des projets de développement, prenant à témoin les propos de M.JOLLIVET ⁴ qui précise bien que « le milieu rural est un champs d'investigation pour toutes les sciences sociales et son étude ne saurait constituer une discipline autonome », insinuant, par-là, que le monde rural est un sujet) bien traiter dans le cadre de la mise en place d'un projet de développement et de bien distinguer les facettes de ces sociétés qui relèvent plus d'aspects de sociologie rurale qu'il faudra appréhender avec prudence et précaution.

2.- La Stratégie du Développement Rural en Algérie

Dans un souci de rattraper le retard économique et de pouvoir s'insérer dans le contexte de la mondialisation et les changements structurels de l'économie internationale, l'Etat algérien s'est engagé dans un vaste programme de reconfiguration et refonte de tout son arsenal économique, inspiré, désormais, sur des mécanismes et principes d'une économie libérale.

De ce fait, ce processus de mutation a nécessité la mise en place des politiques économiques conformes et appropriées, la mobilisation des ressources appréciables, et instruments institutionnels et juridiques, afin de réunir les meilleures conditions pour une telle démarche.

Comme conséquence à cela, , le monde rural subit, en plein fouet, les conséquences d'un tel changement, malgré le fait qu'il connaisse de fortes contraintes en matière de développement et fait face à une urbanisation croissante qui l'a relégué plus dans une position délicate, notamment, pour les populations, ajouté à cela une certaine hibernation et végétation qui s'est emparé des acteurs locaux et une démobilisation inquiétante des associations et des institutions exerçantes dans le monde rural.

Aussi, il est important de souligner les craintes d'un monde rural dépassé par les vagues de croissance et d'évolution, par le fait des effets et impacts de l'ouverture économique de ce pays, qui se veut tout azimuts, en prenant fait et connaissance, déjà, de la fragilité de cette partie de la société, ajoutée à cela des conditions climatiques généralement défavorables (plus spécialement dans le Sud) et des situations de vie déplorables et à la limite de la pauvreté.

2.1- Un aperçu sur le monde rural

Avec près de 13 millions d'habitants, le monde rural en Algérie représente près de 40% de la population totale, et la part des ménages, constitués entre 7 et 8 personnes, représente 25% de la population rurale, avec une concentration beaucoup plus affichée dans les communes rurales du Nord que du Sud.

Sur les 948 communes rurales (sur un ensemble de 1541 communes à l'échelle nationale), il a été constaté que près de 250 communes affichent un niveau de développement assez acceptable, et 373 communes présentent un niveau de développement tout juste moyen, et seuls 27 communes peuvent se vanter d'un niveau de développement remarquable, selon des critères établis par une enquête du CENEAP en 2005 sur le monde rural en Algérie.

Dans une grande mesure, les activités agricoles représentent 52% des activités dans ces communes et constituent la vocation essentielle et fondamentale des populations rurales, ce qui montre la prédominance de cette activité dans ce monde, en plus des activités commerciales et artisanales, plutôt dans un cadre familial et restreint.

Le taux de chômage moyen, estimé (selon les dernières données) à 27% (en milieu rural), touche, en grande majorité, les jeunes de la tranche 20-29 ans, et constitue une source d'inquiétude permanente des décideurs politiques et économiques, en plus d'un sous-emploi constaté dans quelques activités observées.

Une des caractéristiques fondamentales de ce monde réside, notamment, et on ne cesse de le rappeler, dans les situations de précarité et de marginalisation sociale, plus gravement la question de la pauvreté, où sur les 8 millions de personnes recensées à l'échelle nationale, plus de la moitié vit en milieu rural, une pauvreté qui touche particulièrement les femmes et les personnes âgées, du moment que ces deux catégories reflètent la structure sociale de la nation et confirment le clivage hommes-femmes et le vieillissement d'une partie de la population rurale, d'autant plus que la pauvreté en Algérie touche deux fois plus les zones rurales que les zones urbaines, donnant, ainsi une idée de la complexité de la question de la pauvreté rurale.

D'une manière globale, le monde rural en Algérie est marqué par un état économique et social conforme à un sous-développement et retard économique, pratiquement dans tous les domaines, et continue de souffrir d'une dévitalisation des territoires et une sous-exploitation des ressources et patrimoines culturels et naturels, malgré l'existence prouvée et confirmée des potentialités humaines et économiques, d'autant plus que cela est plus grave en comparaison avec d'autres régions voisines et limitrophes, ce qui renseigne sur l'urgence d'une politique qui tentera de remettre en ordre cette dramatique situation.

Un autre fait inquiétant consiste dans le flagrant déséquilibre entre les dimensions économiques et les dimensions sociales dans les multiples interventions des pouvoirs publics, du fait d'une certaine répétition des différents scénarios du passé dans la précipitation des renforts de l'Etat dans les questions relatives au monde rural, ce qui renforce plus l'idée d'une urgence de la refonte et développement global des ces zones, en vue de leur intégration dans le vaste et ambitieux programme économique de l'Etat.

2.2- La mise en œuvre d'une politique de développement rural, durable et soutenable

La politique économique, menée par l'Etat algérien, dans le cadre de la mutation et basculement vers l'économie de marché, a instauré des modifications sérieuses (à travers la mise en place d'une politique de soutien à l'agriculture et le monde rural) pour concrétiser et construire un passage moins coûteux et contraignant.

Dans ce sens, deux instruments ont, dans ce sens, vu le jour :

- I. Le Plan National de Développement Agricole (P.N.D.A), mis en place en juin 2002 pour aboutir à une revitalisation des espaces ruraux et la relance du secteur agricole.

- II. Le Plan National de Développement Agricole et Rural (P.N.D.A.R), qui est un prolongement naturel du P.N.D.A et qui doit assurer une synergie et coordination entre les différents intervenants et partenaires du monde agricole et rural.

Ces deux programmes devraient, en principe, préparer le terrain pour la mise en place et en application de la politique de renouveau, par le biais de l'idée de remettre sur rail les indicateurs économiques de l'agriculture, de renforcer la performance du secteur et de baliser le passage pour une autre politique, plus diversifiée et globale, particulièrement dans le chapitre de développement du monde rural.

Les principaux axes et idées essentielles de cette politique peuvent être regroupés selon les axes suivants :

- a) Cette politique devra, en principe, appuyer et accompagner les acteurs du monde rural à concevoir et développer des perspectives cohérentes et convaincantes pour leurs territoires.
- b) Cette politique s'inscrit dans une parfaite et compréhensible logique d'aide et assistance pour ces acteurs, pour prendre conscience des véritables enjeux du développement rural.
- c) Cette politique constitue une étape décisive et innovatrice dans le domaine de démocratisation, en intégrant des éléments qui s'adaptent à cela comme le dialogue, négociation, concertation, décentralisation, délégation,...
- d) Enfin, cette politique constitue un espace de concertation et d'échange d'idées qui permettent une flexibilité des acteurs et les partenaires, et une nécessité d'ouverture au dialogue et le débat sur les questions de la ruralité.

Selon les arguments du Ministère concerné, la nouvelle politique du développement rural est fondée sur quelques principes :

- 1) Un principe de développement qui soit, à la fois, harmonieux, cohérent, moderne et durable.
- 2) Un principe de développement qui doit être doté des dispositifs adaptés, appropriés et adéquats.
- 3) Un principe de propulsion des actions et des approches plus participatives.
- 4) Un principe de reformulation des initiatives et des mécanismes en faveur de la relance des sociétés rurales.

Pour mieux renforcer cette optique, B.HERVIEUX (Hervieux, 2006) pense que les politiques ne se décrètent pas : elles se préparent, se construisent et se bonifient grâce à la coopération, l'échange et le partage d'informations.

Dans le même registre, A.M.JOUE et O.BESSAOUD (Jouve et Bessaoud, 2005) pensent que les nouvelles stratégies de développement agricole et rural favorisent aussi l'émergence de nouveaux acteurs sociaux, et le développement des nouvelles attentes sociales par rapport à l'espace rural.

2.3- Les mécanismes d'intervention

La stratégie de développement rural, conçue sous une forme de renouveau et de proximité, s'est voulue aussi comme une démarche fondée sur l'intégration des actions, ainsi que la mobilisation et participation des acteurs locaux, à travers les projets de proximité de développement rural (les P.P.D.R), relayés ensuite par un autre type de projets (les P.P.D.R.I) en Août 2007.

Les P.P.D.R, selon les déclarations du ministre concerné, sont « des projets intégrés et multisectoriels, réalisés sur des territoires ruraux préalablement identifiés, dans le but de permettre la stabilisation des communes rurales ».

Ces projets sont aussi élaborés dans un souci d'améliorer les conditions de vie des populations rurales, d'assurer un développement économique, social et humain et d'instaurer un cadre de vie qui n'a rien à envier des zones urbaines et qui s'inscrit dans une large démarche nationale et internationale.

D'autre part, la mise en place des projets de proximité (les P.P.D.R.I) répond à des axes stratégiques (appelés aussi les thèmes fédérateurs) qui sont au nombre de quatre :

- A. Modernisation et/ou réhabilitation des villages et k'sours (amélioration des conditions de vie).
- B. Diversification des activités économiques et des revenus.
- C. Protection et valorisation des ressources naturelles.
- D. Protection et valorisation du patrimoine rural, matériel et immatériel.

Il faut savoir que le nombre de PPDR.I achevés et ceux en cours de réalisation a atteint 6.059, soit plus de 50% du programme inscrit dans le quinquennat et quelque 1.369 communes sont touchées par ces projets, 5.187 localités, 690.488 ménages ruraux et 4,1 millions de personnes, selon les propos du directeur général des forêts en 2011, l'objectif est d'atteindre 12.000 projets pour bénéficier plus de 7 millions de personnes d'ici 2014.

On ajoute que cette politique bénéficie d'une enveloppe annuelle de 60 milliards de DA, en plus de la mobilisation des fonds nationaux et des programmes de financement des organismes étrangers, à l'exemple du FIDA, traduisant, de ce fait, les efforts consentis par le gouvernement algérien dans sa quête de reconquérir le temps perdu dans ses tentatives de promouvoir une stratégie pour les zones rurales, dans un contexte international des plus instables.

Ceci dit, la mise en œuvre de ces projets et programmes dans le but de revoir la politique qui conduit mieux à cette mouvance et dynamique d'évolution des régions rurales s'inscrit dans une optique de faire participer les entreprises rurales dans la politique économique globale du pays et d'en tirer profit des probables retombées et impacts d'un nouveau souffle des activités réservées aux espaces ruraux, comme l'élevage, l'artisanat, produits de terroir, mais tout cela exige, forcément, la disponibilité des facteurs suivants :

- La participation souhaitée et conseillée des populations rurales.
- Une administration locale qui soit à l'écoute des attentes des ruraux.
- Mise en application des paramètres qui correspondent aux projets à l'instar de l'intégration, complémentarité et cohérence.
- Une coordination et synergie des multiples et différentes interventions.
- Un engagement d'un partenariat actif.
- Elaboration d'un programme de planification et d'aménagement des territoires.

En plus de cela, les P.P.D.R.I bénéficient (comme souligné auparavant) d'un accompagnement et soutien sur le plan financier, à l'exemple du F.N.R.D.A (Fonds National de Régulation et Développement Agricole), du F.D.R.M.V.T.C (Fonds de Développement Rural et Mise en Valeur des Terres par la Concession), F.O.N.A.L (Fonds National d'Amélioration du Logement rural), du FNPAT (Fonds National pour la Promotion des Activités Artisanales),

Il est question donc de conformité et d'adaptation de la politique de financement aux seules spécificités et caractéristiques du monde rural, en tenant compte des axes stratégiques définies et identifiées par cette nouvelle stratégie, afin d'éviter les erreurs et dérapages des expériences antécédentes de financement, plus particulièrement lors d'un resserrage des dépenses publiques.

Selon O.BESSAOUD (Bessaoud, 2006), « le projet de proximité de développement rural constitue la clé de voûte de l'édifice institutionnel sur lequel se fonde la stratégie du développement rural durable ».

A la lumière de tout cela, ces projets de proximité et d'intégration, tels que définis, tracés et façonnés par les décideurs, se considèrent comme des outils d'intervention, d'aide et d'assistance aux populations rurales, dans une trajectoire de réalisation des objectifs de la politique et l'implication des ménages ruraux, tout cela pour un espace rural capable d'assurer son propre développement.

On peut, ainsi, dégager les principaux enjeux de cette démarche de proximité et d'approche du milieu rural, comme suit :

- ❖ Enjeu économique (combattre la pauvreté, réduire la dépendance alimentaire,...).
- ❖ Enjeu social (la lutte contre l'exclusion sociale, la marginalisation, l'isolement, la précarité, l'indifférence,...).
- ❖ Enjeu environnemental (préservation des milieux naturels, protection des espaces ruraux, ...).
- ❖ Enjeu politique (stabilité et paix sociale, réhabilitation de la vie dans le monde rural, disparition du phénomène de l'exode rural, intégration des régions rurales dans la vie politique,...).

Cette stratégie de développement rural, tel que développée ici, repose essentiellement sur des approches qui doivent s'opérer, principalement, dans des zones rurales les plus fragiles et vulnérables, ce qui signifie un redoublement d'efforts pour garantir une entraide mutuelle des collectivités locales, une organisation des services communs, un soutien et appui ferme et permanent des pouvoirs publics,... , car l'enjeu fondamental de garantir une vie rurale transite, impérativement, par ces engagements.

On considère, pour notre part, que les principes de base pour une telle stratégie, nonobstant les autres points cités, résident dans :

-  Une cohérence dans les démarches.
-  Une pertinence dans les actions.
-  La mise en application des procédures itératives.
-  La progression dans les idées et les manœuvres

Le schéma suivant est plus illustratif sur ces programmes de proximité :

Toujours selon les déclarations du ministère du développement rural, cette politique est parfaitement schématisée dans un réel souci d'impliquer la base, et cela d'une manière ascendante (Bottom-Up) et tenter une adaptation des outils et moyens d'intervention (pas toujours financières) selon les besoins, les contraintes, les atouts, et surtout les attentes des populations rurales.

A titre de synthèse, on peut déceler les objectifs primordiaux de cette stratégie comme suit :

- ✓ La mise en place d'une vitalité dynamique sociale.
- ✓ La mise en œuvre d'une synergie, coordination et parfaite symbiose entre les aspects économiques et sociaux.
- ✓ La recherche d'une intégration sociale et économique.
- ✓ Rétablir les liens de solidarité.
- ✓ Réhabilitation et revitalisation des activités économiques rurales.
- ✓ Une plus grande contribution et implication des femmes rurales.
- ✓ Intégration et insertion des jeunes et des associations locales sur les projets inscrits dans le cadre du renouveau rural.
- ✓ Rendre possible la compétitivité des territoires et espaces ruraux.
- ✓ Réhabilitation et reclassement des positions du monde rural à l'échelle domestique, régionale et planétaire.

Il faut dire que l'un des points forts de cette politique (P.R.R) réside dans son aspect de décentralisation, encadrement, financement et un suivi/évaluation, afin de mieux canaliser et comprendre les véritables enjeux et desseins que l'Etat vise pour aboutir à un développement rural intégré et durable, et de bien saisir les réelles attentes des populations rurales, particulièrement celles touchées par les phénomènes de la pauvreté, la précarité, l'exclusion sociale, le sous-emploi, et le chômage, du moment qu'au sein même des zones rurales, il existe une certaine structure sociale et hiérarchisation qu'il faudra tenir compte lors des opérations de proximité.

Selon les propos d'O.BESSAOUD (Bessaoud, 2006), la politique de renouveau rural se définit aussi comme une politique territoriale et cible les ménages ruraux qui vivent et travaillent en milieu rural, en misant plus sur les habitants des zones enclavées où isolées, initiative qui fut, malheureusement, ignorée et délaissée lors des dernières politiques concernant le monde rural.

Dans une autre lecture, la politique de renouveau rural, au risque de s'en lasser de le répéter, est fondée sur le principe d'ouverture vers l'extérieur, mais aussi la stabilité, car selon B.ROUX (Roux, 2005), il est inutile d'attirer les ruraux par des offres alléchantes concernant les prix de leurs produits si on ne met pas en place une politique de stabilisation, par le biais de la disponibilité des prestations de services, tels que l'école, les centres de santé, la poste, centres commerciaux,...

Une autre caractéristique de cette stratégie consiste dans l'instauration d'une décentralisation territoriale et rurale par les décideurs, qui selon l'avis de J.BONNAL (Bonnal, 1992) répond nettement mieux aux besoins et attentes des ruraux, à travers une application des politiques plus conformes à la base, une mise en place d'une cohésion sociale, une souplesse dans les prises des décisions et un contrôle efficace de l'utilisation des fonds publics.

De leur côté, S.A.FERROUKHI et N.BENTERKI (Ferroukhi et Benterki, 2004) pensent que cette politique ne doit pas se limiter à des considérations purement économiques (genre rentabilité, rendement, profits,...) mais à la multiplication des activités au profit des

populations rurales, afin de multiplier les opportunités d'emplois qui sont les seuls garants d'une stabilité souhaitée, mise au point précédente mais qui confirme que les chances de réussite de cette stratégie transite par un sentiment de satisfaction des ruraux concernant leur niveau de vie, les accès aux besoins élémentaires et de base et une atténuation des ennuis et des soucis du monde rural.

Au vu de tout cela, il nous paraît que la politique de renouveau rural se veut plus une approche participative, concertée et décentralisée, en tentant une reconfiguration et remise en cause des politiques précédentes et en misant sur des principes comme :

- I. La fédération des composantes rurales à l'échelle des territoires.
- II. La mobilisation des connaissances et du savoir-faire des acteurs locaux.
- III. Etre à l'écoute des principales doléances des ménages ruraux.
- IV. La mutualisation des compétences et les aptitudes des populations rurales.

On ne peut occulter, aussi, de souligner la nécessité pour les élaborateurs d'une telle stratégie d'impliquer tous les acteurs, à l'exemple des communes, des Dairas, des associations, des organisations professionnelles, des coopératives, ..., qui chacun à son niveau tentera de bien expliquer les directives, les recommandations et les objectifs de cette démarche, en respectant la nouvelle règle de jeu : De la base à la hiérarchie et des territoires enclavés et déshérités aux décideurs à l'échelle nationale.

Doté d'un budget consistant (qui s'est renforcé durant le quinquennat 2010/2014) et s'étalant sur une période jusqu'à 2014, la politique de renouveau rural préfère une gestion de ces zones dans une optique de durabilité et la projection du monde rural dans un nouveau contexte de compétitivité, robustesse, et reconquête des marchés, au niveau local où mondial, consciente que de nouveaux critères émergent à l'instar des questions du développement durable, les énergies renouvelables, la préservations des espaces naturels, la protection de la terre, d'autant plus que les dernières nouvelles des institutions internationales ne prêtent guère à l'optimisme pour le cas algérien, et incitent, plus que jamais, vers une consolidation des efforts conjugués pour respecter les directives et recommandations internationales et se conformer aux chartes signées.

Avec une embellie financière assez conséquente, l'Etat algérien prévoit le lancement de plus de 12.000 projets de proximité afin de désenclaver ces zones et de permettre aux ruraux de procéder à la relance des activités économiques pour améliorer leurs sort, et cela est concrétisée à travers la désignation de quelques tâches et programmes, à l'exemple de :

- I. La lutte contre la désertisation.
- II. Le traitement des bassins versants.
- III. La gestion du patrimoine forestier.
- IV. La conservation des écosystèmes.

On sent une politique qui se veut économiquement viable, écologiquement durable et socialement acceptable, dans un souci de respect des équilibres écologiques et de construction des capacités de coordination des programmes et les actions diversifiées, le tout dans un souci de s'inscrire dans l'optique du développement rural et durable.

Dans un de nos écrits (Chaib, 2008), on a mis l'accent sur le fait que la question de la durabilité, tel que préconisée par les institutions internationales pour la question rurale, tient beaucoup au fait que le débat part d'une soutenabilité environnementale pour aboutir à un développement humain soutenable, en ayant recours à la formation, vulgarisation et conseils, ingrédients qu'on pense essentiel si l'on veut que cette stratégie ne se consacre pas

uniquement aux aspects économiques et financiers, mais plus pour une synergie entre l'environnemental, l'économique et le social.

En instaurant une stratégie axée sur quatre axes fondamentaux (modernisation des villages, diversification des activités économiques, protection des ressources naturelles et valorisation du patrimoine matériel et immatériel), cette politique constitue une stratégie hautement innovatrice, intellectuelle et conforme à l'esprit de changement structurel de l'économie, ce qui augure des perspectives qui, peut-être, ne vont pas résoudre immédiatement tous les problèmes du monde rural dans ce pays, mais permettre une autre vision du développement rural.

Ceci dit, la politique de renouveau rural se présente plus comme celle qui tente une sensibilisation et compréhension parfaite des règles de jeu par les différents partenaires, sans exclusion ni marginalisation, et une mise en place des marges de flexibilité et une volonté de dialogue, pour proposer une autre manière de négocier.

Il faut savoir que la négociation s'effectue selon des règles et des procédures qui sont acceptées par toutes les parties prenantes, sans se référer obligatoirement à des situations de conflit et de confrontation, l'important étant de renforcer les bases de la stratégie et de faire émerger les capacités potentielles, sans pour autant oublier que l'on discute d'un monde où les taux d'analphabétisme sont plus élevés, des approches différentes sur les modes de vie, des traditions spécifiques, bref, un monde qui ne pense de la même manière que les citadins et le pouvoir.

Ainsi, l'objectif optimal de cette politique se conjugue, à notre sens, à la mise en œuvre d'un pacte social et territorial qui se résume en :

- 🚧 Clarification des rôles et responsabilités.
- 🚧 Mise en application de nouvelles règles de jeu.
- 🚧 Fortification des institutions et administrations locales.
- 🚧 Fortification d'une cohésion sociale.
- 🚧 Renforcement des pouvoirs de négociation.
- 🚧 Diminution des probables vulnérabilités.
- 🚧 Elaboration d'un processus participatif.
- 🚧 Mise en œuvre d'une politique d'arrangement institutionnel.

Les P.P.D.R.I (outil essentiel de la P.R.R) se voient projetés dans un défi de rehausser et remettre sur rail le développement rural, dans un contexte marqué par des fluctuations et turbulences planétaires, qui dominent désormais le paysage national, et qui confirment l'obligation de se soumettre aux caprices de l'économie mondiale.

En plus clair, le renouveau rural est une interface permanente entre les territoires et la hiérarchie centrale, à la recherche des voies et méthodes plus innovatrices et mutuelles, pour réussir, ensemble, la faisabilité et la cohérence de cette procédure, et permettre une compréhension de l'intervention des pouvoirs publics à ce moment précis et suivant l'évolution de l'économie nationale.

Pour cela, un dispositif institutionnel fut conçu selon la manière suivante :

Politique de Renouveau Rural (PRR)-----Stratégie Nationale de Développement Rural et Durable-----Programme de Développement Rural Intégré par Wilaya-----Développement Rural par Objectif-----P.P.D.R.I-----Ressources financières publiques (Programmes communaux de développement en milieu rural+ Programmes sectoriels en milieu rural intégrés et déconcertés)-----Ressources financières privées (Prêts bancaires, autofinancement, et autres soutiens et apports individuels).

Il faut bien souligner que le financement de la politique de renouveau rural, telle qu'elle est envisagée et élaborée, est fortement lié aux facteurs et paramètres suivants :

- a) L'évolution des marchés pétroliers.
- b) La valeur de la monnaie locale par rapport aux deux principales devises : Le dollar et l'Euro.
- c) Le taux d'ouverture économique du pays, à travers les évolutions des exportations et des importations.
- d) La nature du partenariat avec les économies étrangères.
- e) La part des investissements directs étrangers.
- f) La part des importations agro-alimentaires.
- g) La nature et les spécificités du commerce extérieur.
- h) L'évolution des agrégats macro-économiques.
- i) Le comportement de l'Etat dans la politique financière et la politique de financement des secteurs économiques.

Pour notre part, on considère que la mise en place et en œuvre de cette politique demeure, toujours, salutaire et appropriée, si l'on veut relancer le monde rural, mais il est nécessaire de souligner que la question du financement ne doit pas être perçue comme juste une question de disponibilité des fonds pour les projets envisagés, mais bien les fonds qui seront disponibles aux échéances déterminées et selon le calendrier établi, donc, une question plutôt relative à la soutenabilité de ce projet et ces programmes, qui certes est délimitée dans le temps (jusqu'à 2014), mais qui demeure un programme fort ambitieux et captivant.

Les dernières turbulences et perturbations observées à l'échelle internationale (crise financière et économique de 2008) indiquent et invoquent à plus de prudence et de prévoyance, car un autre échec des programmes du monde rural signifie l'émergence d'une autre crise de confiance entre les pouvoirs publics et les ménages ruraux, soulevant, de ce fait, la nécessité de l'Etat de mettre en confiance cette population et de bien expliquer les fondements réels et exacts de cette politique, ainsi que sur les moyens financiers disponibles et potentiels qui peuvent être utilisés et exploités, dans un cadre de franchise, de transparence, de responsabilité et pouvoir de choix et de décisions, et dans un souci de mieux représenter les intérêts des populations rurales, trop longtemps délaissés au profit d'autres catégories et d'autres acteurs qui ne se souciaient pas trop du développement du monde rural.

L'Algérie envisage un nouveau départ, sous la bannière de l'économie de marché, et insiste sur l'implication et la contribution de chaque espace économique, plus fortement l'espace rural, ce dernier essaye de rattraper le retard accumulé depuis des décennies et tente de se mettre au diapason de l'évolution de l'économie nationale, prenant compte que celle-ci est déterminée, dans une grande mesure, par les aléas des marchés internationaux, ce qui échappe aux autorités locales dans la fixation et la détermination des prix.

Le monde rural bouge et provoque des intérêts grandissants et évolutifs de la part des décideurs économiques, tant au niveau national qu'international, car du fait de ses potentialités et atouts, il constitue un domaine d'avenir et de complicité dans la réalisation des objectifs tracés et élaborés, du moment que la dépendance sur le secteur pétrolier ne peut demeurer des éternités, et que les acteurs de ce monde peuvent déclencher ce dynamisme et cet engouement dans le repositionnement de l'économie nationale au niveau de la sphère internationale, après tant d'années d'abandon et de marginalisation, et surtout, donner une chance à ces zones de prouver leurs compétences et aptitudes de mener à bien leurs tâches et activités.

Les menaces qui hantent les régions rurales ne semblent pas se dissiper de sitôt, entre-autres la pauvreté, la famine, les disparités régionales, l'isolement et autres, conduisant, de ce fait, vers une urgence, que ce soit par le biais de cette stratégie ou par un autre mécanisme, de

procéder à des changements et des rectificatifs pour insérer le monde rural, en premier lieu, dans un contexte de développement national, et ensuite dans un cadre régional et continental.

Selon les derniers chiffres recensés, une grande partie de la population algérienne vit dans les zones rurales et qui jouit de certains savoir-faire, potentialités et atouts, qui indique toute l'importance des politiques économiques à mener dans ces régions, soit pour inverser la tendance de l'exode rural, soit pour permettre à l'Etat de consacrer les dividendes du développement rural dans le financement d'autres secteurs, à l'instar des PME/PMI.

Conclusion

Le retard accumulé et enregistré du développement économique et social des zones rurales a mis l'accent sur l'urgence de reconsidérer et mettre en place une politique conforme qui tient compte, à la fois, des objectifs assignés par l'Etat, des potentialités existantes dans les espaces ruraux, et des conséquences de la mondialisation.

Le constat établi et diagnostiqué sur les régions rurales a montré que la multiplication et le renforcement des interventions (parfois) lourdes des pouvoirs publics (investissements, financement des projets, injection d'importants fonds publics,...) n'a abouti à aucun changement significatif sur l'amélioration des conditions de vie des ménages et populations rurales.

Pire encore, les dernières décennies ont vu un massif déplacement des ruraux vers les zones urbaines (pour les considérations que tout le monde connaît) et qui a compliqué plus les efforts publics dans les questions rurales.

Dans une telle situation, et avec une amélioration sensible des avoirs externes du pays, les décideurs économiques ont réfléchi à une nouvelle stratégie et politique du monde rural, mais plus dans une forme de renouveau et non pas rénovation.

Par conséquent, un tournant décisif s'est tracé et a vu le jour et qui consiste à mettre en œuvre des modifications dans les approches, en l'occurrence, les approches participatives, décentralisées, concertées, de proximité, et impliquant d'autres formes de gestion et de nouveaux concepts comme la gouvernance et le développement durable.

Il est largement admis et reconnu qu'il n'est pas toujours facile de procéder à des transformations et changements, surtout lorsqu'il s'agit du monde rural, et cela même en vantant une grande volonté de l'Etat, ses relais et les autres parties prenantes, car cela requiert du temps, la patience et des efforts permanents.

En dépit de cela, la finalité de cette stratégie, telle que défendue et argumentée par les décideurs au niveau central, et telle que saluée par les partenaires étrangers, et même que celle-ci correspondant aux différentes approches littéraires sur les thématiques du monde rural, montre des signes favorables et positifs quant à une situation, probablement, meilleure que les années précédentes.

Notre seul argument pour une telle conclusion réside dans la nouveauté introduite par cette stratégie, à savoir l'implication des acteurs locaux, sans aucune distinction ou discrimination, qui seront les seuls responsables de leurs projets, programmes et autres, et choisissent les alternatives qu'ils jugeront conformes et appropriées au développement de leurs espaces, régions et sociétés.

Références:

¹ C.KAYSER, « Conflits et monde rural », Revue Grain de sel, Juin 2005, p 12.

² JBONNAL, « Le développement territorial participatif et négocié », document de travail, FAO, 2008.

³ Document de la Banque Mondiale intitulé : « From vision to action », Juillet 2000.

⁴ M.JOLLIVET, « La vocation actuelle de la sociologie rurale », Revue Ruralia, N°1, 1997.

Knowledge Management And Higher Education **Le management de la connaissance et l'enseignement supérieur**

Imân BENZIANE

Faculty of Economic, commercial and
management sciences,
Batna University, Algeria
iman_benziane@yahoo.fr

Messaoud ZEMOURI

Faculty of Economic, commercial and
management sciences,
Batna University, Algeria
zemourimessaoud@yahoo.fr

Abstract : Information technology and communication knew a very big development which revolutionized organizations. Economy intelligence, information technology and communication, knowledge management are all new words which aim is communication and sharing information, knowledge, experience... we'll try in the following paper to introduce knowledge management, by explaining first the various concepts associated with KM, then using the approach 5W - 1H to explain its role in higher education.

Keywords: knowledge, Knowledge management, economic intelligence, higher education, 5W-1H approach.

Résumé : Les technologies l'information et de la communication ont connu une très grande évolution qui a révolutionné les organisations. L'intelligence de l'économie, les technologies l'information et de la communication, le management des connaissances sont autant de nouveaux concepts dont l'objectif est la communication et le partage de l'information, de la connaissance, de l'expérience ... nous essaierons dans le suivant article d'introduire le management des connaissances, en expliquant d'abord les différents concepts qui lui sont liés pour expliquer ensuite son rôle dans l'enseignement supérieur en utilisant l'approche 5W - 1H pour.

Mots clés : connaissance, management des connaissances, intelligence économique, enseignement supérieur, approche 5W-1H.

INTRODUCTION:

Despite the almost continuous evolution of information technology and networks, the emergence of virtual organizations, everyone knows that the true value of a company lies in the competence of its human resources. The business world is now characterized by permanent instability which drives companies to adopt a maximum of information to ensure their future. The organizations interest for knowledge management is increasing. In an external environment where the only certainty is uncertainty, knowledge becomes a certainty which must not be underestimating. In summary, knowledge must be treated as an asset. This wealth is intangible and unquantifiable, so it should be managed.

Knowledge management is born in order to solve the problem of preserving the knowledge and know-how of various collaborators. Subsequently, this approach to knowledge management has evolved in the sense that it was necessary not only to preserve the knowledge but also to support, develop, transmit, share, enrich and evolve it to develop the company. The university is the place most rich in knowledge that is why it should develop knowledge management.

METHODOLOGY:

knowledge management is one of the most important topics in the business world today. But why is it so important for all organizations? The purpose of this paper is to attempt to answer this question. To understand the problem, we first present a brief history on the evolution of knowledge and different topical concepts that are associated to knowledge and knowledge management. We will then give the theoretical aspects of knowledge management and explain why universities need it using the 5W-1H approach.

1. A BRIEF HISTORY:

The authorship of the first theoretical elaborations on knowledge back to pre-Socratic philosophers around the fifth century BC. Heraclitus and Parmenides are among the first thinkers to find a unifying principle of reality, whose apprehension would free men from deceptive appearances and opinion.

The Sophists (with Protagoras) declared that "man is the measure of all things", revealing for the first time the subject of knowledge.

Plato develops oral teaching of Socrates, he intends to solve the crisis brought by the Sophists radically, separating the knowable world of objects and the sensible world of perception. True knowledge is intended purely intelligible beings.

Aristotle argued that true knowledge is developing on the basis of experience and perception. Aristotelian methodology of science is the idea that all knowledge comes originally from the experience.

The early seventeenth century knew a major restructuring of knowledge in both its content and in form. We can identify three major new directions:

- Galileo, Descartes and Newton show that mathematics offers not only a model of exact knowledge, but also a real language to ask the right questions to nature. It is the beginning of the physical mathematized that even today, model our understanding of nature and science;
- mechanical philosophy and the revival of atomism leads to favor the search for mechanical causes rather than the formal or final causes. This change is crucial because it implies that science, understanding the mechanism of things, can become active and control natural processes to serve the purpose of humanity;

- the topic of a subjective basis common to all human knowledge is in the philosophy of Descartes an impressive metaphysical realization: the "I think, therefore I am", the first absolutely indubitable truth, through its obviousness offers both the standard and the first origin of all truth.

The terms of the knowledge economy, immaterial economy, knowledge or engineering management are all new concepts in economy, which means a new phase in economic history. This phase began in the late 1980s with an incomparable technological development in the history of economic facts.

2. CONCEPTS ASSOCIATED TO KNOWLEDGE MANAGEMENT:

2.1. The concept of economy based on knowledge

The central concept of economy based on knowledge gets its origin from the impressive growth of the service sector and immaterial activities. Indeed, the role of immaterial, intellectual work and research and development in the process of wealth creation has not stopped growing. Change is in the quantity of knowledge produced, in the complexity of the products manufactured and in the organization of actors in the dynamics of knowledge production. The ICT (information technology and communication) have accelerated this trend in the last two decades.

2.2. The concept of immaterial capital

The production process is not based only on material factors, immaterial now plays a central role in the new economy or the post-industrial economy. Four main elements are used to characterize the evolution of the economic production process:

- a. the raw material that is important to any competitive advantage is not only natural material (energy ...), immaterial elements already play a role key at all levels of life of companies. This is the know-how, the brainpower, knowledge and information.
- b. knowledge is emerging as a third factor of production alongside labor and capital.
- c. The physical work makes a significant decline in the production process; it is less strategic and less decisive than scientific and organizational skills, creative and adaptive capacities.
- d. The accumulation depends increasingly on the accumulation of knowledge and creativity, on immaterial elements.

2.3. The concept of research and development

Educational structures, educational systems and the efficient allocation of significant financial resources to the research and development activity are the keys to effective participation in the new economy in which knowledge plays a central role. These three elements are lacking in developing areas, and thereby increasing the significant delay they accuse compared to developed countries.

3. INTRODUCTION TO THE CONCEPT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

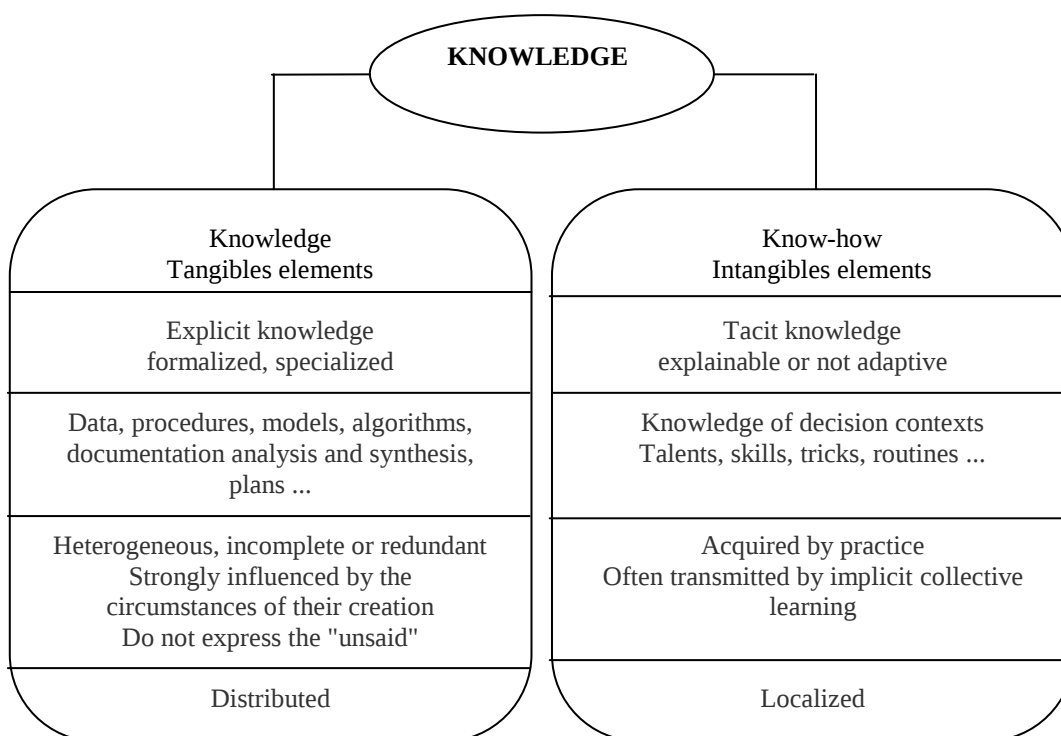
3.1. Knowledge in the company

Knowledge is the philosophical study of the sources, content and process knowledge. The theory of knowledge seeks to define generally the conditions for the acquisition or discovery of knowledge (which must be distinguished from opinion and belief).

According to Petter Gottschalk¹, there is an interaction between information and knowledge. Information becomes knowledge when it is combined with experience, interpretation and reflection. Knowledge becomes information when assigned an explicit representation. Sometimes information exists before knowledge; sometimes knowledge exists before information.

Among knowledge, there are those that are explicit (knowledge) and tacit ones (know-how), (fig1). Explicit knowledge is easier to collect because we can find it in libraries, archives, databases. Tacit knowledge is more difficult to manage as it is contained in the human brain. Figure 1 shows the two categories of knowledge and their characteristics.

Figure 1: the two categories of knowledge



Source : Wikipedia. Encyclopédia on line. www.wikipedia.org

The identification and collection of such knowledge leads to the so-called building a corporate memory. Several research studies have concerned the corporate memory of whose Kühn and Abecker work². Kühn and Abecker collected the following items, which describe the major impediments to labor productivity based in knowledge:

- workers higher wages spend a great deal of time to research the necessary information,
- the essential know-how is available only in the work of a small number of employees,
- valuable information is hidden in piles of documents and data,
- costly mistakes are repeated by ignorance of previous experiences,
- time and sub-optimal quality products result from insufficient flow of information.

Dieng³ proposes to consider management as a corporate memory based on the following steps:

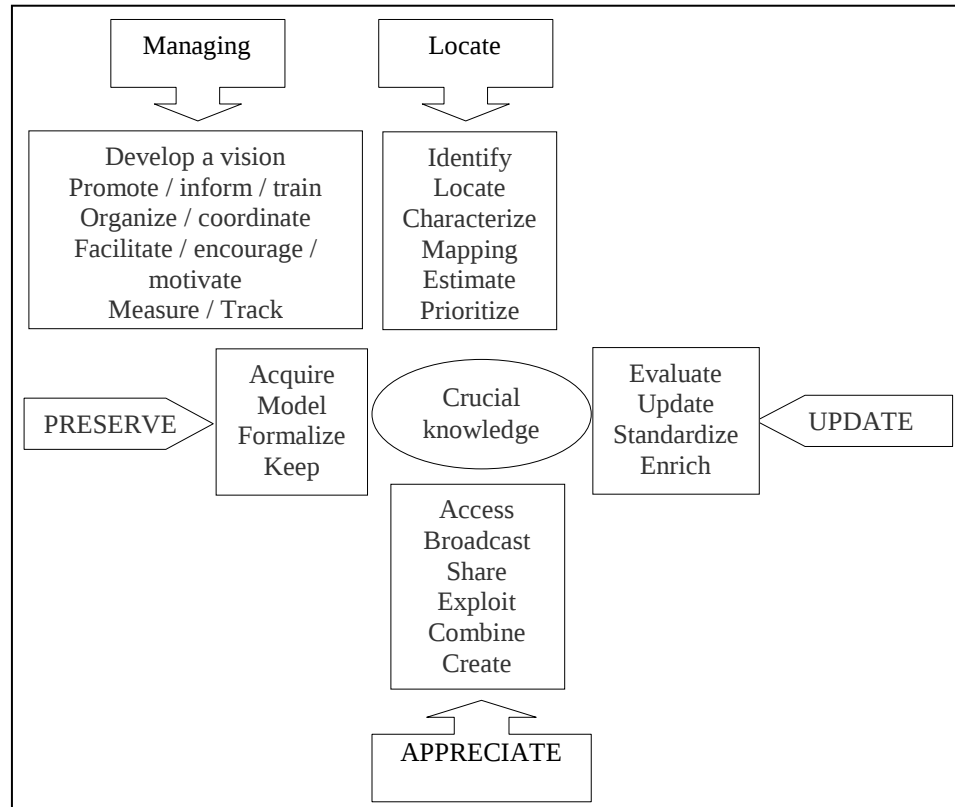
1. detection of memory requirements,
2. building the corporate memory,
3. dissemination of corporate memory,
4. use of corporate memory,
5. evaluation of corporate memory,
6. maintenance and development of corporate memory.

In summary, it is essential not only to retain knowledge, but it must be evaluated and evolved.

3.2. Knowledge management

Grundstein proposes a model with different actions for managing knowledge in the organization (Figure 2).

Figure 2: The five aspects of knowledgemanagement



Source : R. Dieng ; O. Corby ; F. Gandon ; A. Giboin ; J. Golebiowska ; N. Matta; M. Ribière, 2005, Knowledge Management méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Ed. Dunod, Paris, 3ème Ed., p2.

- The first phase concerns the identification of explicit knowledge (knowledge) and tacit knowledge (know-how). According Grundstein⁴, we must identify, locate, characterize, make maps, estimate their economic value and prioritize them.
- The second phase concerns the preservation of knowledge. We must model them, formalize and maintain.
- The third phase concerns the use of knowledge: they must be put at the service of individual employees, to make them available, distribute, share, exploit, and even better to combine them to create new knowledge.
- The fourth phase concerns updating knowledge: we must evaluate, update, standardize and enrich them. At this level, appears the concept of economic intelligence.
- The fifth phase concerns interactions between the different phases mentioned above. It's called knowledge management.

Different authors define the intellectual capital of the company using the term knowledge management or corporate memory:

- Knowledge management covers the large field of knowledge management since its acquisition to its share in all human activities, for all sizes of organizations⁵.

- Knowledge-management systems get the right information to the right people at the right time, provide them with the tools for analyzing that information⁶.
- Knowledge management is the set of methods and techniques to collect, identify, analyze, organize, store, and share knowledge among members of organizations, particularly the knowledge created by company itself (ex marketing, research and development) or acquired from outside (ex economic intelligence) to achieve the target⁷..

Finally, knowledge management is the process by which companies create value from their intellectual assets or knowledge-based.

3.3. Knowledge management in higher education by approach 5W-1H (What Why Who When Where How)

We propose to use the analytical 5W-1H (to answer the six questions what why who when where how) to lay the problem.

What?

The problem is that university must realize the importance of managing knowledge. It is the institution most concerned by the subject: the role of the university is to produce a service (which we call knowledge). Knowledge is an intangible product, so University must first identify it before diffusing it. In higher education, identifying knowledge is not so difficult because it is easy to find its holders.

Why?

Through ICT, we enter a phase of too much information which is not always easy to decipher and verify the pertinence. This is why the university needs today to capitalize its knowledge to improve the quality of its services. The business of universities is all about knowledge. So, the university must capitalize it.

Knowledge management in higher education is required to create an environment characterized by sharing, improving, learning and innovation by promoting exchange of ideas, experiences and good practice. Because Universities are themselves responsible for their own quality, they have significant opportunities to apply knowledge management practices to support their mission.

Who?

At university, all actors are concerned. This means that students, teachers, administrators, associate teachers engage in an enrichment of the knowledge and the learning environment.

When?

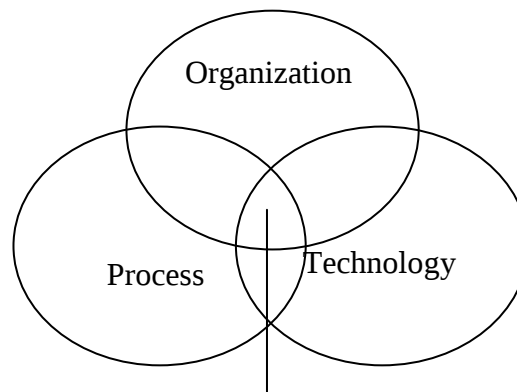
The higher education sector is increasingly competitive. Globalization, growing of number of universities, the unification of graduates, the e-learning give the consumer (student) several sources of knowledge. So, competitiveness, evolution of the university depend now on the Knowledge. It is necessary to take in interest quickly and permanently knowledge and expertise.

Where?

Since all the actors are concerned, the knowledge management should find its place in all areas of the university (libraries, classrooms, administration...).

How?

We emphasize that knowledge management must involve three approaches: methodological, organizational and technological (figure 3).

Figure 3: Knowledge management**Knowledge management**

Source : J. Honeycutt, 2000, Knowledge Management Strategies, Microsoft Press, USA.

1. **Methodological:** the hardest part of the implementation of knowledge management is the identification of the problem. It can be detected by several methods:

- Educational meetings and committees
- Team work
- suggestion box
- brainstorming (or e-brainstorming)
- ...

Here, Human Resources management has a great role in the creation of an environment for sharing and exchange, training of employees in knowledge management and information technology and communication.

2. **Organizational:** the company must be considered in the broadest sense, including all partners and sometimes competitors as a source of knowledge. For example many institutes used benchmarking to improve their performance and quality services.

3. **Technological:** for the preservation and sharing, several technological solutions can be defined, using ICT:

- electronic document management
- e-learning
- company portal
- ...

These solutions are based, essentially, on the introduction of intranet for communication, continuous learning. Also, sharing tools must be easily accessible and easy to use.

CONCLUSION:

In conclusion, knowledge is a factor of stability for the company in a competitive and dynamic environment. Knowledge management is considered a very important activity for modern companies, why not for universities? It is even a priority, since it increases the value of the service. Today, knowledge is considered the only source of sustainable competitive advantage. To convert data into information, we need skill, specialization, expertise, learning and all this exist in the university. In this context, we observe that university must be the first institution applying the process of knowledge management.

If you have an apple and I have an apple and we exchange these apples, then you and I will each have one apple.

But If you have an idea and I have an idea and we exchange these ideas, then each of us will have two ideas.

Notes and References:

- ¹ P. Gottschalk, Strategic Knowledge Management Technology, IDEA Group Publishing, Norvège, 2005, p98.
- ² K.O. Abecker A., Corporate memories for knowledge management in Industrial Practice : prospects and challenges. In Journal of Universel Computer Sciences n°3(8), 1997, pp929-954.
- ³ J.P. Barthès, R. Dieng, G. Kassel, Mémoire d'Entreprise. Dossier paru dans le bulletin de l'AFIA n°36, janvier 1999.
- ⁴ M. Grundstein, Echange d'informations et partage de connaissances : les relations de bonne intelligence, in Point de vue, juillet 2001.
- ⁵ R. Vazille, Le guide du management des connaissances. Ed. Afnor, 2006, p2.
- ⁶ J. Honeycutt, Knowledge Management Strategies, Microsoft Press, USA, 2000.
- ⁷ Wikipedia. Encyclopédia on line. www.wikipedia.org



Kasdi Merbah University Ouargla

Algerian Review of economic development ARED

*A semi-annual peer-reviewed academic journal
Published by Kasdi Merbah University Ouargla*

*Concerned with publishing the researches and studies in the field
of economic and commercial sciences and management*

(Numbre 01 Décembre 2014)

Algerian Review of economic development ARED

Director: Pr Ahmed Bouterfaya

Edition Director: Dr Khelifa Abdelkader

Editor In chief: Dr nawal ben ammara

Assistant Editor in Chief: Dr. Abdelhak bentafat

Board of Editors

Dr. Gherib Boularbah	Dr.ahmed ramzi siagh	Dr.Cherifa refaa	Dr. Mohamed Zergoune
Dr. Larbi atia	Dr. Med Lahcene Allaoui	Dr. El Hadj Araba	Dr. Amina mekhfi
Dr. Samir Bellal	Dr. Abedrazak moulaï	Dr.Boualem Bouammar	Dr. Rachid menasria

Advisory Board:

Prof. Salah salhi (University of Sétif 1, Algeria)
Prof. Brahim Bekhti (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Med Abdel halim omar (Taibah University, Saudi Arabia)
Prof. Abdelmadjid Keddi (University of Algiers 03, Algeria)
Prof. Ilyes Bensaci (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Ammar Ammari (University of Sétif 1, Algeria)
Prof. Med Djoumoui Korrichi (University of Algiers 03, Algeria)
Prof. Abdel Moneim Med Taieb (Sudan Academy For Banking & Financial Sciences, Sudan)
Prof. Madani Benbelghit (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Said Bouheraoua (International Shari'ah Research Academy for Islamic Finance, Malaysia)
Prof. Mohamed Touhami Touaher (University of Algiers 03, Algeria)
Prof. Messaoud Seddiki (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Omar El kttani (Mohammed V Agdal Of Rabat , Morocco)
Prof. Mohamed Kouidri (University of Laghouat, Algeria)
Prof. Ali Kassab (University of Algiers 03, Algeria)
Prof. Tarek Hammad Abdelal (Université Ain Shams, Egypt)
Prof. Nacer Selimane (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Tidjani Berregui (University of Sétif 1, Algeria)
Prof. Haouari Souissi (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Khalil Mahmoud Alrifai (Al-Balqa Applied University, Jordan)
Prof. Ilham Yahiaoui (University of Batna, Algeria)
Prof. Med Hamza Ben Grina (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Messaoud Boudhiah (University of El Manar, Tunisia)
Prof. Abdelghani Dadene (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Nacer Youcef (International Islamic University, Malaysia)
Prof. Taieb Daoudi (University of biskra, Algeria)
Prof. Omar Azaoui (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Hamdi Abed Eladim (Sadat Academy For Management Sciences, Egypt)
Prof. Abedwahab Dadene (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Mohamed Saad (University of Bristol, UK)
Prof. Aissa Baheddi (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Dhaher Shaher Alqashi (Jadara University, Jordan)
Prof. Mohamed Chikhi (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Malika Zeghib (University of Constantine 2, Algeria)
Prof. Hicham Houri (University of Nice, France)
Prof. Mohamed Oudhabdji (Université Cadi Ayyad, Morocco)
Prof. Ahmed Lamaa (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Mordjan Mohamed (International Shari'ah Research Academy for Islamic Finance, Malaysia)
Prof. Ahmed Ben aichaoui (University of Ouargla, Algeria)
Prof. Bachir Mazouz (canada)

معلومات الاتصال بالمجلة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر -

مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي

موقع الانترنت: <http://revues.univ-ouargla.dz/index.php/acceill/algerian-review-of-economic-development>

البريد الإلكتروني : revue.lepem@gmail.com

Overview

ARED review, founded in 2014, is peer-reviewed academic review published semi-annually by the faculty of economic and commercial sciences and management in coordination with the laboratory of the rehabilitation and development requirements of the developing economies under the global economic openness.

The editorial line of the review is based on the study of the institutional reforms importance and proposes policies to strengthen the institutions and governance principles and mechanisms, and developing the regulatory frameworks that support the investment opportunities, and rehabilitation of the developing economies for the challenges and implications of globalization.

The review is concerned with the publication of theoretical and applied researches and studies in the fields of economic, commercial sciences and management and publishing the critical studies of various modern Arabic and foreign publications. The review welcomes the researchers contributions in three languages: Arabic, English and French.

Indexing & Archiving

Algerian Review of economic development is indexed in following international databases:



<http://pakacademicsearch.com/publishers>



<http://generalimpactfactor.com/searchresults.php>



http://indianscience.in/pubs/journalDetails.php?journal_id=709

<http://theopendirectory.org/index.php/246-algerian-review-of-economic-development-ared>



<http://www.daij.org/journal-detail.php?jid=133>

<http://www.researchbib.com/?action=editLogin&url=%2F%3Faction%3DviewJournalDetails%26issn%3D21701121%26uid%3Dr4eca5>



<https://pbn.nauka.gov.pl/journals/49607>

<http://www.publishersglobal.com/directory/publisher-profile/21987/>

Universal Impact Factor
Scientifically derived Journal Impact Factor



GROWING KNOWLEDGE FOR FUTURE



EuroInternet
The World Wide Web Virtual Library for European Integration

MIAR 2014 Live



bing
Beta



OAJI .net Open Academic Journals Index

entireweb

gaudeamus



Efita
International Directory of Agriculture, Food and the Environment



<http://www.uifactor.org/JournalDetails.aspx?jid=3649>

<http://www.journalqer.com/index.php?numBegin=11&num=11&begin=90&af=naj>

<http://www.drji.org/Search.aspx?q=REVUE%20DES%20SCIENCES%20SOCIALES%20ET%20HUMAINE&id=0>

<http://www.journalindex.net/?qi=Revue+des+Sciences+ Sociales+et+Humaines>

<http://eiop.or.at/cgi-bin/eurolink.pl?keywords=Algerian+Review+of+Economic+Development+%28ARED%29&cmd=Quick+Search>

<http://miar.ub.edu/ISSN/5302-2392>

<http://www.iseek.com/iseek/search.html?l=en&query=Algerian+Review+of+Economic+Development+%28ARED%29&sbl=2&bk=&spc=&as=UR0vWpEqOuOAJqjhb82xBfdO7UBFY01Q>

<http://www.bing.com/search?q=Revue+des+Sciences+ Sociales+et+Humaines&qsn=&form=QBLH&filt=all&pq=revue+des+sciences+social es+et+humaines&sc=0-0&sp=-1&sk=>

<http://www.jourinfo.com/Journals/ARED.html>

<http://oaji.net/journal-detail.html?number=1606>

[http://www.entireweb.com/#q=Algerian+Review+of+Economic+Development+\(ARED\)&of=0&md=web&ts=1421824241256](http://www.entireweb.com/#q=Algerian+Review+of+Economic+Development+(ARED)&of=0&md=web&ts=1421824241256)

http://gaudeamusacademia.com/groups/6554195:Group:62932?xg_source=msg_appr_group

<http://www.israjif.org/single.php?did=2392-5302>

<http://www.efita.org/Agriculture/Agribusiness/Algerian-Review-of-Economic-Development-ARED-details-31050.html>

<http://revues.univ-ouargla.dz/images/banners/ASTimages/besniesimages/index/Ca.PNG>

The review publishing rules

- 1- Manuscripts should be submitted as email attachments in Microsoft Word RTF format to the following address: revue.lepem@gmail.com , and should not exceed 20 pages including sources, footnotes, tables and diagrams. The page numbers and sub-title should also be sequenced and clear, For Arabic text a 12 pts Simplified Arabic font and English or French text a 11 pts New Times Roman font should be used.
- 2- Page margins must be: up and down 2.54 cm, 2.6 cm right, and left 1.5 cm and 0.88 line spacing.
- 3- A list of footnotes and referrals references and sources must be at the end of research, and numbered sequentially as contained in the text.
- 4- Publishing material should be documented as follows:
 - Books: Author(s), Title, Publisher, Place of Publication, Edition, Year of publication, pages number.
 - Review: Author (s), Title of article, Journal name (Place of Publication). Volume number (Issue or part number), page numbers.
 - Website: Author (s), Title of article , Browsing date , full website address .
- 5- All manuscripts must include two abstract one of which in English. The abstract must not be more than 10 lines and at least five keywords as the order of their appearance in the manuscript.
- 6- Articles submitted for publication are subjected to a double-blind, peer review process.
- 7- The editorial board is entitled to do some formal amendments that deem necessary in the submitted article without affecting the article content.
- 8- The Review is not binding to inform the researcher for any violation of the publishing rules. The published or unpublished articles will not be returned to their respective owners.
- 9- The contents of the published articles do not reflect the official opinion of the review, but it represents the opinions of their respective owners.
- 10- Submissions and correspondences with the review are via the following Email: revue.lepem@gmail.com

Algerian Review of economic development ARED

(Numbre 01 Décembre 2014)

Sommaire

Gouvernance et développement humain : Éclairage des concepts Et Etude comparative entre trois pays de l'Union du Maghreb Arabe(Algérie- Maroc - Tunisie)	
Radia Bouchaour& Ahmed Touil	1
Gestion intégrée des ressources pastorales dans la région de Naâma (Algérie)	
Benaradj Abdelkrim & Boucherit Hafidha.....	19
La stratégie du développement rural en Algérie dans un cadre de renouveau et approche Participative	
Baghdad CHAIB & Naima BAROUDI.....	31
Knowledge Management And Higher Education	
Imân BENZIANE& Messaoud ZEMOURI.....	47

