

RÉDHA TIR

Préoccupation de gestion des ressources humaines dans l'administration publique en Algérie

L'administration publique connaît depuis plusieurs années une série de réformes. Le but ultime étant de mieux s'adapter aux exigences du nouveau contexte économique et politique. Cependant, la fonction «Ressources Humaines» n'a pas connu une évolution considérable du fait d'un certain nombre de facteurs liés à son instrumentalisation. La présente étude vise l'identification de différentes préoccupations de gestion des ressources humaines (GRH) du point de vue des dirigeants à travers un questionnaire administré en 2005. Ces préoccupations comportent deux niveaux. Le premier s'intéresse aux politiques de GRH (12 items) telles que la communication, le développement des compétences, l'autonomie dans la prise de décision, etc. le deuxième niveau intègre les différentes pratiques de GRH (18 items) telles que la sélection, la notation et la gestion des rémunérations. *L'analyse factorielle* (exploratoire et confirmatoire) a été utilisée dans le but d'extraire une information consistante à propos des préoccupations de GRH, et de valider les échelles de mesure élaborées. Ainsi, cette étude fait ressortir un ensemble de suggestions permettant aux administrations publiques de promouvoir les volets stratégiques de la GRH, et d'instaurer une dynamique de changement par le biais de programmes de formation et de perfectionnement adaptés aux besoins identifiés.

MOTS CLÉS : Préoccupations de GRH, Politiques, Pratiques, Analyse factorielle, Formation

I - INTRODUCTION

Reconsidérer la place et le rôle du dirigeant paraît s'imposer aujourd'hui comme une véritable nécessité dans le but de mobiliser toutes les ressources autour d'un projet de changement administratif. Tout cela dépend dans une large mesure de la capacité des dirigeants à gérer efficacement les ressources humaines disponibles.

De même, un système de GRH permettra d'éviter les effets pervers d'une gestion dite bureaucratique caractérisée par l'inefficacité, la lourdeur et le secret. Les dirigeants, justement, sont chargés de mener à bien ces actions afin de rendre les services publics plus performants.

A cet égard, ces dirigeants peuvent être considérés comme des vecteurs de changement administratif à travers leurs qualités de leadership, d'organisation, et de vision stratégique. Ceci peut être réalisé à condition qu'ils soient eux-mêmes conscients et convaincus de la réalité actuelle, et capables de traduire les nouvelles missions dévolues à l'administration en objectifs concrets, utiles et mesurables.

L'ensemble du personnel se mobilisera autour de ces objectifs pour les réaliser si les dirigeants prennent en considération les besoins des fonctionnaires en ce qui concerne la motivation, la reconnaissance, et la formation continue.

L'objectif général de cette étude consiste à recenser et classer les préoccupations de GRH des dirigeants de l'administration publique. Une préoccupation signifie dans le contexte de l'étude un problème non résolu, ou une difficulté liée à un aspect de GRH dans l'administration. Pour atteindre cet objectif, une enquête a été effectuée en 2005 auprès de 203 dirigeants issus de différentes administrations publiques. Un questionnaire leur a été remis pour s'exprimer sur leurs préoccupations de GRH. Ce questionnaire comporte deux sous-échelles de mesures, élaborées et validées en utilisant l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire. Les analyses ont généré un classement des préoccupations à deux niveaux : politiques et pratiques de GRH. Finalement, cette étude débouche sur un ensemble d'implications pour la formation, et l'enseignement de la GRH.

II - PRÉOCCUPATIONS DE GRH

La fonction «Ressources Humaines» dans sa perspective stratégique insiste sur la place des hommes dans l'administration, sur leur adaptation de façon permanente pour la maîtrise du travail, le maintien des qualifications, l'amélioration des performances et l'acquisition de nouvelles compétences, et enfin, elle insiste aussi sur le besoin d'une vision dynamique et stratégique de la gestion, des hommes et des métiers.

La fonction publique en Algérie souffre de beaucoup de dysfonctionnements (Rahmani, 1997), notamment :

- Un manque de qualifications et une absence de critères de recrutement qui se traduisent d'une part par des sur-effectifs dus à un manque de maîtrise de planification et de contrôle,
- Une surcharge des emplois peu ou pas qualifiés,
- Une administration sous-encadrée,
- Des difficultés à attirer, fidéliser et conserver les compétences résultant d'une absence d'une perspective de carrière.

Les tendances de réforme et de modernisation managériales convergent vers la définition du profil de la fonction Ressources Humaines et le renouveau des méthodes de gestion. Ceci peut se faire à travers le passage d'une administration du personnel à une véritable gestion des ressources humaines, la clarification de son rôle et les modalités de sa mise en oeuvre (planification, organisation, animation, élaboration des politiques et évaluation).

Dans les pays développés, les stratégies de modernisation managériales déployées tournent autour de la décentralisation, la flexibilité et l'adaptation. Un besoin ressenti en matière d'individualisation des règles de gestion des ressources humaines eu égard à l'importance de cette fonction. La contractualisation des relations constitue une approche moderne pour appréhender les relations entre les différents niveaux de management, avec les employés et enfin avec les partenaires sociaux.

Enfin, la déconcentration de la gestion des ressources humaines qui a concerné en plusieurs temps la gestion administrative du personnel (paye, congé, absences, etc.). Puis, la gestion des carrières (avancement, évaluation), le recrutement (en interne et externe), les mobilités et les rémunérations.

La mise en oeuvre de la modernisation de la fonction publique suppose l'adhésion de toutes les catégories du personnel dans le but de réaliser les objectifs assignés (Braibant, 2002). Les dirigeants sont les acteurs principaux de cette modernisation par la vision qu'ils ont de l'administration et aussi les révélateurs indispensables du système de GRH dans sa globalité. Ces dirigeants expriment généralement des préoccupations en matière de GRH. La notion de préoccupation signifie : «un problème non résolu, une difficulté, un projet, une décision de gestion à prendre, que le dirigeant aura en tête, et qui pour lui sera une préoccupation» (Bayad & Nebenhaus, 1996).

Ainsi, la connaissance des préoccupations de GRH des dirigeants de l'administration publique permettra d'approfondir la compréhension et la perception du profil et du rôle de la GRH en tant que fonction vitale et déterminante.

En ce sens, les préoccupations de GRH se déclinent en deux volets constituant le système de GRH qui, à son tour, permettra de renforcer, de développer les capacités organisationnelles dans le but de connaître les aspects stratégiques de la fonction Ressources Humaines. Douze (12) propositions (items ou encore énoncés) ont été posées, mesurant le degré d'importance accordé aux différentes politiques de GRH par les dirigeants interviewés. Ce degré reflète aussi la contribution de ces politiques au renforcement des capacités organisationnelles, au bon fonctionnement de l'administration et à l'implication des fonctionnaires dans le processus de fixation d'objectifs et d'atteinte des résultats. De plus, ces propositions mettent en oeuvre le rôle de la participation à la prise de décision, de l'orientation à long terme et de la communication ouverte et libre. Tous ces aspects sont considérés comme importants en vue d'explorer le potentiel du système de GRH à faciliter ou entraver le développement et l'utilisation des capacités organisationnelles existantes.

II.1 - Pratiques de GRH

Il existe plusieurs typologies de pratiques en GRH. La revue de littérature sur ce sujet fait ressortir un ensemble de pratiques reconnues comme les plus pertinentes (De Saa-Perez & Garcia- Falcon, 2002). Il intègre les différents niveaux d'intervention tels que la planification, l'organisation, l'animation, l'élaboration de normes et de procédures et l'évaluation. Ces pratiques ont trait à la définition des besoins des services en personnel et en formation, ainsi qu'à la définition des délais d'exécution des plans et des procédures de collaborations inter-services, etc. En outre, nous avons recherché dans cette étude la manière d'attirer les candidats aux emplois publics (recrutement interne/externe, critères de sélection adoptés (diplômes, savoir et savoir-faire), la formation et le développement de carrière, les caractéristiques du système de rémunération et l'existence ou non d'un système d'évaluation de performance (notation, entretien d'évaluation, etc.).

III - LES PRÉOCCUPATIONS DE GRH DES DIRIGEANTS DE L'ADMINISTRATION

Après avoir énuméré les différentes préoccupations de GRH sous forme de politiques et de pratiques, il nous appartient, dès à présent, de rendre opérationnelle cette étude afin d'évaluer l'importance accordée par les dirigeants aux différentes préoccupations. Ceci nous permettra également de dresser les mesures adéquates et adaptées quant à la formation des dirigeants à la GRH basée sur les compétences (Igalens et Scouarnec, 2001).

III.1 - Méthodologie

III.1.1- Echantillon

La collecte de données a été effectuée sur trois sites différents où le questionnaire a été administré auprès de 150 dirigeants inscrits dans des programmes de formation continue. Le reste (53) a été contacté directement par l'auteur. L'enquête s'est déroulée entre le 10 septembre 2004 et le 11 juin 2005.

La population constituant l'échantillon est de sexe masculin à 86.7% et féminin à 13.3%. L'âge moyen des participants à l'enquête est de 44 ans. Leur ancienneté moyenne dans la fonction ou le poste est de 4,5 ans. Les fonctions représentées sont: les secrétaires généraux (5.9%), les directeurs généraux (1%), les directeurs (21.2%), les sous-directeurs (28.1%), et les chefs de service (43.8%). Ces dirigeants travaillent dans des administrations centrales (16.7%), déconcentrées (38.9%), locales (10.8%) et dans des établissements publics (33.5%). Enfin, le niveau d'instruction varie du post-universitaire (11.3%) au secondaire (21.7%) en passant par le niveau universitaire (64%) et les autres diplômes équivalents (3%).

III.1.2 - Construit

Le questionnaire élaboré pour répondre aux objectifs de la présente étude se compose de deux parties. La première comporte douze(12) énoncés relatifs aux politiques de GRH constituant des préoccupations pour le dirigeant. La deuxième liste se compose de 18 énoncés reflétant les pratiques de GRH auxquelles les dirigeants accordent de l'importance. Chacun des énoncés se mesure sur une échelle de Likert à cinq points allant de 1 (*Pas du tout d'accord*) à 5 (*Tout à fait d'accord*). Ce questionnaire a été construit sur la base d'une revue de littérature à propos de ce sujet, ainsi qu'à la suite d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de dirigeants de rangs différents. Ces entretiens nous ont permis d'adapter au contexte algérien une échelle de mesure utilisée et validée dans des études comparables (De Saá - Perez & Garcíá - Falcon, 2002). Ainsi, des renseignements personnels ont été demandés aux répondants pour caractériser notre échantillon.

III.1.3 - Procédure

Pour réaliser les objectifs de l'étude, nous avons procédé à l'administration du questionnaire auprès de dirigeants des différentes administrations et institutions publiques. L'anonymat a été garanti aux répondants, alors qu'ils s'apprêtaient à démarrer une formation en management comportemental sur trois sites différents (établissements de formation publics et privés). Ces formations visaient à l'acquisition des connaissances théoriques et des démarches pratiques en vue de développer un certain nombre de compétences.

III.2 - Résultats et analyses

Dans un premier temps, la validité du construit a été testée à l'aide de l'analyse factorielle en composantes principales. Dans un deuxième temps, la phase dite confirmatoire sera réalisée à l'aide du logiciel

LISREL 8.30 (Joreskog & Sorbom, 1999). Elle consiste à estimer une seconde fois la fiabilité du questionnaire puis sa validité.

III.2.1- L'analyse exploratoire

L'objectif de cette phase est de réduire le nombre de variables, ici définies comme des énoncés de l'échelle de mesure, à un nombre minimal de facteurs décrivant le mieux possible l'ensemble des variances observées entre les répondants. En vue de faire ressortir une structure factorielle la plus claire possible, différentes rotations ont été effectuées (ex : varimax, oblique, et promax). La structure factorielle issue d'une rotation promax (une rotation oblique permettant aux composantes d'être corrélées) avec la normalisation de Kaiser donne un résultat satisfaisant. De même, cette analyse permettra de décrire un ensemble de variables dans un espace multidimensionnel, en faisant la transformation linéaire des données brutes en données réorientées dans cet espace selon l'éparpillement propre aux données brutes.

L'analyse factorielle cherche donc la façon de décrire la variance résultante tout en réduisant au maximum la dimensionnalité.

Ensuite, le contenu des composantes après la rotation doit être analysé pour en déterminer le sens; puis, la structure factorielle obtenue est confrontée aux connaissances accumulées dans le domaine de la GRH, et ce avant d'arrêter le choix des énoncés pour chacun des facteurs. Trois règles principales gouvernent ce choix :

- a- les énoncés composant les facteurs doivent réaliser un poids de saturation supérieur ou égal à 0.45 sur le facteur qu'ils composent et un poids inférieur à ce seuil sur les autres peut être retenu ;
- b- il est préférable que chaque facteur soit composé de plus de deux énoncés ;
- c- la structure factorielle doit être aisément interprétable sur la base du contenu des énoncés.

Enfin, l'échelle de mesure a fait l'objet d'un test global et des tests sur chacun des facteurs obtenus pour les politiques comme pour les pratiques de GRH.

A - Test de l'échelle : «Politiques de GRH»

Concernant les politiques de GRH, les 12 énoncés ont expliqué 66.91% de la variance observée, et obtenu un score de fiabilité très satisfaisant ($\alpha = 0.89$) lors de la première itération. Le nombre de facteurs résultant est de 4 dont le quatrième est composé d'un seul énoncé : «le contrôle non officiel», ce qui doit être supprimé par la suite. En épurant l'échelle de cet énoncé, les 11 énoncés, regroupés dans trois facteurs, expliquent 70.77% de la variance, avec $\alpha = 0.90$, comme le montre le tableau n°1.

Tableau n°1 : Politiques de GRH

Facteur	Enoncés	α
Développement de la communication interpersonnelle	7 – 8 – 9 – 10	0.89
Appui à la créativité et la négociation	1 – 2 – 11 – 12	0.83
Amélioration de la prise de décision	3 – 5 – 6	0.68

B - Test de l'échelle : «Pratiques de GRH»

En ce qui concerne les pratiques de GRH, le tableau n°2 résume les résultats de la fiabilité de cohérence interne pour les quatre facteurs résultant de l'application de l'analyse factorielle. Le quatrième facteur composé de deux énoncés n'a pas été retenu à cause de sa faible cohérence interne ($\alpha = 0.16$), ce qui nous amène à le supprimer. Cette échelle de mesure sera donc composée de 16 énoncés avec ($\alpha = 0.88$) qui expliquent 60.24% de la variance observée.

Tableau n°2 : Pratiques de GRH

Facteurs	Enoncés	α
1- Valorisation des compétences	1 à 8	0.85
2- Recrutement, fidélisation et conservation des RH	13 à 18	0.87
3- Motivation pécuniaire et psychologique	10 et 11	0.87

Notons enfin que le dernier facteur de par sa composition de deux énoncés ne peut donner lieu à une analyse factorielle confirmatoire.

III.2.2 - L'analyse confirmatoire

Les résultats obtenus montrent que la fiabilité interne est très satisfaisante, ainsi que la multidimensionalité est constatée.

a- Les facteurs liés aux politiques de GRH, issus de cette échelle de mesure enregistrent de bons indices d'ajustement. Le facteur n°1 a donné les résultats ci-après :

Tableau n°3 : Résultats du facteur n°1

Facteur N° 1: Développement de la communication interpersonnelle							Estimate	C. R					
V7- L'encouragement du travail de groupe							0.94	17.15					
V8- La consultation							0.93	16.71					
V9- L'accès libre aux informations							0.73	11.77					
V10- Communication ouverte et informelle							0.37	5.33					
Chi2	DDL	Chi2	Indices d'ajustement										
		/ DDL	GFI	AGFI	RMR	CFI	RMSEA	RFI	IFI	NFI	CAIC		
16.26	2	8.13	0.96	0.81	0.04	0.97	0.19	0.89	0.97	0.96	Mod 66.77	Saturé 63.13	

Ces résultats sont acceptables tant par les indices d'ajustement (supérieurs à 0.90) que par la valeur du test T (C.R : coefficients de régression). Donc la structure de ce facteur peut être retenue en vue d'évaluer les préoccupations de GRH qui concernent les politiques qui intéressent les dirigeants de l'administration. En effet, l'encouragement du travail de groupe est un élément essentiel pour réaliser les objectifs de l'administration du fait de leur caractère interdisciplinaire, varié et global. De même la gestion de l'information et la promotion de la communication contribuent positivement à abaisser les tensions et

résoudre les conflits interpersonnels. Le tableau n°4 présente les résultats du facteur n°2.

Tableau n°4 : Résultats du facteur n°2

Facteur N° 2: Appui à la créativité et la négociation						Estimate	C. R					
V1- Un système d'incitation à la proposition de nouvelles idées ;						0.78	12.33					
V2- Un système de collecte de réclamations liées au personnel ;						0.86	14.03					
V11- La possibilité de modifier les procédures établies quand il le faut ;						0.89	10.41					
V12- L'orientation à long terme ;						0.89	10.58					
Chi2	DDL	Chi2 /		Indices d'ajustement								
		DDL	GFI	AGFI	RMR	CFI	RMSEA	RFI	IFI	NFI	Mod	Saturé
5.60	2	2.8	0.99	0.93	0.02	0.99	0.09	0.95	0.99	0.98	56.11	63.13

Les indices d'ajustement sont satisfaisants pour accepter ce facteur comme une composante de l'échelle mesurant la perception des politiques de GRH.

Par rapport aux deux premiers, le facteur n°3 présente un ajustement parfait, comme le montre le tableau n°5. Ce facteur évalue les voies d'amélioration de la prise de décision perçues par les dirigeants de l'administration.

Tableau n°5 : Résultats du facteur n° 3

Facteur N° 3 : Amélioration de la prise de décision							Estimate	C. R				
V3- La prise de décision entre les mains des experts;							0.98	2.08				
V5- L'autonomie dans la prise de décision opérationnelle;							0.91	4.89				
V6- la mobilité fonctionnelle et géographique;							0.72	9.31				
Chi2	DDL	Chi2/	Indices d'ajustement									
		DDL	GFI	AGFI	RMR	CFI	RMSEA	RFI	IFI	NFI	CAIC	
Ajustement Parfait							Mod					Saturé

b- Par ailleurs, les pratiques de GRH ont été scindées en trois facteurs.
Deux énoncés ont été supprimés pour accroître la fiabilité de l'échelle.

Tableau n°6 : Résultats du facteur 1

Facteur N° 1 : Valorisation des compétences							Estimate	C. R				
V1- savoir- faire spécifiques et du développement de la connaissance ;							0.60	9.04				
V2- Des critères annoncés de promotion ;							0.72	11.49				
V3- L'évaluation périodique ;							0.77	12.51				
V4- La promotion selon l'évaluation ;							0.85	14.68				
V5- La promotion vis-à-vis le recrutement externe pour les postes importants;							0.70	10.97				
V6- L'analyse des besoins en formation ;							0.77	12.58				
V7- Des avantages sociaux pour tous les niveaux ;							0.64	9.73				
V8- L'existence de la rémunération variable ;							0.53	7.74				
Chi2 /							Indices d'ajustement					
Chi2	DDL	DDL	GFI	AGFI	RMR	CFI	RMSEA	RFI	IFI	NFI	CAIC	
121.78	20	6.08	0.87	0.78	0.07	0.88	0.16	0.77	0.88	0.84	Mod 222.28	Saturé 227.28

Ces résultats semblent assez satisfaisants et ce facteur peut être retenu comme composante de cette échelle de mesure. Le facteur n°2 est retenu et présente les indices d'ajustement et les coefficients de régression suivants :

Tableau n°7 : Résultats du facteur n°2

Facteur N° 2 : Recrutement, fidélisation et conservation des RH							Estimate		C. R			
V13- L'importance stratégique des aspects relatifs aux ressources humaines;							0.59		8.77			
V14- Le recrutement et sélection des candidats en conformité avec la culture de l'administration ;							0.72		11.47			
V15- La sélection du personnel qualifié ;							0.78		12.73			
V16- Le maintien du personnel ayant montré des facultés d'intégration et d'adaptation ;							0.88		15.27			
V17- La formation continue ;							0.71		11.17			
V18- L'option pour les systèmes d'aide à la décision ;							0.74		11.81			
Chi2 /			Indices d'ajustement									
Chi2	DDL	DDL	GFI	AGFI	RMR	CFI	RMSEA	RFI	IFI	NFI	CAIC	
48.59	9	5.17	0.93	0.83	0.04	0.93	0.14	0.86	0.93	0.92	Mod 122.70	Saturé 132.58

III.2.3 - Classement des préoccupations de GRH

Tout d'abord, nous avons calculé la moyenne arithmétique, l'écart-type et le coefficient de variation pour chacun des 27 énoncés représentant les préoccupations de GRH des dirigeants de l'Administration.

Ensuite, un classement croissant sur la base du coefficient de variation (erreur relative) a été effectué pour estimer l'importance des différentes politiques et pratiques de GRH en tant que préoccupations.

a - Politiques de GRH

Les dirigeants de l'administration publique accordent, en première position, une importance à la communication interpersonnelle (note de 2.53 sur 5), qu'elle soit ouverte ou informelle; l'accès libre aux informations (2.52) constitue la deuxième préoccupation en matière de politiques de GRH, d'où l'intérêt réservé à la promotion d'une culture de communication, de recherche et d'échange d'informations.

En troisième position, on trouve la consultation (2.48) que les dirigeants sont appelés à développer au sein de l'administration. Globalement, les résultats, comme le montre le tableau n°8, illustrent le caractère non important et non prioritaire des aspects de la GRH chez le dirigeant. Cette conclusion concorde avec celles obtenues par Rahmani (1997).

Tableau n°8 : Classement des politiques de GRH

Politique de GRH	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
1- Communication ouverte et informelle	2.53	1.24	0.49
2- Accès libre aux informations	2.52	1.33	0.53
3- La consultation	2.49	1.31	0.53
4- La possibilité de modifier les procédures quand il le faut	2.16	1.21	0.56
5- L'orientation à long terme	2.24	1.26	0.56
6- L'encouragement du travail en groupe	2.47	1.40	0.56
7- La mobilité fonctionnelle et géographique	2.18	1.29	0.59
8- Un système de collecte de réclamations	1.97	1.20	0.61
9- L'autonomie dans la prise de décision opérationnelle	2.09	1.29	0.62
10- La prise de décision entre les mains des experts	1.93	1.22	0.63
11- Un système d'incitation à la proposition de nouvelles idées	1.86	1.21	0.65

b - Pratiques de GRH

Le tableau n°9 présente le classement des pratiques de GRH. D'abord, les dirigeants de l'administration reconnaissent les aspects stratégiques relatifs aux ressources humaines (3.59 sur 5). Cela est dû, peut être, à l'effet de mode qu'a connu la fonction Ressources Humaines au cours de ces dernières années en Algérie. Ensuite, le maintien du personnel qualifié représente une deuxième priorité pour ces dirigeants (3.42). Autrement dit, les dirigeants cherchent toujours à conserver le personnel qualifié capable d'assurer la continuité de service et le bon fonctionnement de l'administration. L'option pour les systèmes d'aide à la décision arrive en troisième position (3.13). Les dirigeants privilégient de plus en plus l'informatisation des services, l'automatisation des tâches administratives et la mise en place de systèmes d'information (ex: géographique, inter-organisationnel, etc.). La planification et la gestion prévisionnelle des ressources humaines sont de plus en plus effectuées sur des bases scientifiques en utilisant des logiciels spécialisés. En quatrième position, les dirigeants sont aussi conscients de l'importance de la sélection du personnel qualifié (3.18) en conformité avec la culture de l'administration (3.03). Les autres pratiques de GRH semblent non prioritaires pour les dirigeants.

Tableau n°9 : Classement des pratiques de GRH

Pratiques de GRH	Moyenne	Ecart- type	Coefficient de variation
1- L'importance stratégique des aspects liés à la RH	3.59	1.27	0.35
2- Maintien du personnel qualifié	3.42	1.33	0.39
3- L'option pour les systèmes d'aide à la décision	3.13	1.44	0.46
4- la sélection du personnel qualifié	3.18	1.48	0.47
5- La sélection et recrutement des candidats conformément à la culture administrative	3.03	1.47	0.49
6- Des savoir-faire spécifiques et du développement de la connaissance	2.49	1.22	0.49
7- La formation continue	3.06	1.52	0.50
8- Des critères annoncés de promotion	2.33	1.30	0.56
9- L'analyse des besoins en formation	2.24	1.25	0.56
10- L'évaluation périodique du personnel	2.38	1.36	0.57
11- la promotion selon l'évaluation	2.34	1.35	0.58
12- La promotion vis-à-vis le recrutement externe pour les postes importants	2.30	1.33	0.58
13- Des incitations collectives liées aux salaires	1.91	1.17	0.61
14- Des incitations relatives aux salaires pour tous les niveaux	1.92	1.20	0.63
15- Des avantages sociaux pour tous les niveaux	1.80	1.16	0.64
16- L'existence de la rémunération variable	1.97	1.29	0.65

IV- DISCUSSION ET VOIES DE RECHERCHE

Cette étude a permis de montrer l'intérêt et le rôle des préoccupations de GRH dans l'administration publique qui a fait l'objet de plusieurs réformes. Le questionnaire qui a été utilisé lors de l'enquête se compose de deux sous- échelles. La première vise à évaluer les différentes politiques de GRH chez les dirigeants publics. La deuxième sous-échelle tente de mesurer les pratiques de GRH perçues par ces mêmes dirigeants.

Lors de l'analyse exploratoire, l'échelle de mesure «Politiques» a été épurée d'un seul énoncé parmi 12 formulés. Il concerne le «contrôle non officiel». Ainsi, celle relative aux pratiques a été épurée de deux énoncés : «la perte du personnel qualifié» et «des plans de développement de carrière». Ensuite, en vue de valider l'échelle de mesure globale, notre choix s'est orienté vers les modèles d'équations structurelles (Roussel et al., 2002). Cette méthode est de plus en plus appliquée dans les disciplines de psychologie et de gestion. Elle permet d'étudier simultanément plusieurs variables à expliquer et plusieurs variables explicatives. Ces modèles permettent aussi de tester l'existence de relations causales entre variables explicatives et variables à expliquer. Les résultats de l'analyse confirmatoire ont été très satisfaisants, ce qui nous a permis de continuer l'analyse en élaborant un classement des préoccupations de GRH perçues par un échantillon de dirigeants publics.

En premier lieu, nous avons constaté que la communication et l'accès libre aux informations occupent une position centrale dans les préoccupations de GRH des dirigeants de notre échantillon. Ceci nous amène à mettre l'accent sur l'importance de la dimension «communication» dans la mise en place et en oeuvre de la fonction Ressources Humaines. De même, l'enseignement de la communication interpersonnelle lors des cycles de formation et de perfectionnement doit être amélioré en introduisant des méthodes interactives, des simulations, jeux de rôles et surtout des équipements audio-visuels.

Au niveau des pratiques de GRH, les dirigeants ont insisté sur les aspects stratégiques relatifs à la ressource humaine et sont conscients de l'apport de cette fonction à la performance de l'administration; comme ils insistent sur la nécessité de maintenir leur personnel qualifié. Enfin, ils espèrent que le personnel recruté soit sélectionné en conformité avec la culture qui règne au sein de l'administration.

Les résultats démontrent également la faiblesse des préoccupations telles que développement l'innovation et la créativité, la formation, l'évaluation et le développement personnel. Or, ces préoccupations nécessitent une plus grande attention et autonomie, des compétences accrues et une capacité d'auto-organisation et d'évolution permanente.

Cependant, cette étude présente plusieurs limites. La première concerne la taille de l'échantillon (N=203). Une augmentation de cette taille pourrait améliorer les résultats. La seconde tient au fait de privilégier les points de vue des dirigeants, alors que ceux des fonctionnaires auraient pu être retenus.

Indépendamment de ces limites, la formation des dirigeants est d'une importance cruciale. Il faut que les dirigeants prennent conscience de cette dimension pour mieux accompagner le changement au sein de l'administration. Aussi, il faut les motiver non seulement en leur montrant l'intérêt de la formation mais en les assurant sur son contenu.

A cet égard, des programmes de formation en leadership, en communication, et en négociation doivent être dispensés aux dirigeants de l'administration en vue d'accroître leur efficacité personnelle et leur conduite du changement également (Guerrero, 2001). Il faudrait développer les compétences individuelles des dirigeants, diffuser la vision et les valeurs de l'administration et enfin, former au pilotage d'initiatives stratégiques.

De même, la mise en oeuvre des programmes doit obéir aux principes de la méthodologie scientifique en matière de présentation des connaissances. Les manières de présenter un ensemble de connaissances sont variées: simulation, brainstorming, jeux de rôles, programmation neuro-linguistique, etc. Bref, il faudrait donner à la dimension psychologique des programmes de formation toute sa valeur pour que ces dirigeants puissent évoluer et rendre l'administration performante et apprenante. Une administration qui fonctionne, désormais, selon un modèle fait d'efficacité, de flexibilité et de transparence, au lieu d'un modèle fait d'autorité, de lourdeur et de secret.

Références bibliographiques

BAYAD M. & NEBENHAUS D., (1996). Préoccupations de GRH et profil des dirigeants des PME. *Economie et Sociétés : Série Sciences de Gestion*, n° 10 : 185-206.

BRAIBANT G., (2002), «Le passé et l'avenir de l'administration publique». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, n° 381-392.

DE SAA - PEREZ P., GARCIA & FALCON J. M., (2002), «A resource - based view of human resource management and organizational capabilities development". *International Journal Of Human Resource Management*, 13 : 123-140.

GUERRERO S., (2001), «Le concept d'efficacité personnelle appliquée à la GRH: le cas des actions de formation continue». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 39 : 15-28.

IGALENS J. & SCOUARNEC A., (2001), «La gestion par les compétences: Construction d'une échelle de mesure». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 40 : 2-16.

JORESKOG K. & SORBOM D., (1999). LISREL 8.30 and PRELIS 2.30, January, Scientific Software International, Inc.

RAHMANI A., (1997), «Essai d'analyse des facteurs d'évolution de la gestion du personnel de la fonction publique». *Revue IDARA*, vol 7, n° 2 : 7-61.

ROUSSEL P. DURRIEU F. CAMPOY E. & EL AKRAMI A., (2002). *Méthodes d'équations structurelle : recherches et applications en gestion*. Ed. Economica, 274 P.

Note

[*] Inspecteur Central - Direction des Grandes Entreprises (DGE) - Ministère des Finances, Chercheur Associé au CREAD.

HOURIA AÏT SIDHOUM [*] ET MOHAMED YASSINE FERFERA [**]

Les coûts d'urbanisation en Algérie : étude des coûts de la croissance urbaine de la ville de Tizi-Ouzou

INTRODUCTION

A l'image de toutes les agglomérations algériennes, grandes ou petites, Tizi-Ouzou a connu, depuis deux décennies, une croissance urbaine spectaculaire. Après un siècle de léthargie, la ville des genêts s'est développée sur tous les plans ; son rang administratif, politique et universitaire, sa place dans le réseau urbain régional et national, et son niveau de développement économique, culturel et social ont contribué à ce changement radical.

Situé à 100 km d'Alger, Tizi-Ouzou présente des atouts intéressants qui se sont révélés dans l'attraction qu'elle exerce sur son arrière pays et sur les villes avoisinantes. Cependant, ce développement urbain n'est pas seulement porteur d'avantages, il engendre également des conséquences négatives sur tous les plans (économique, social et culturel) qui se manifestent notamment par un taux de chômage important, une crise du logement, la saturation des équipements publics et des transports, la délinquance, une surcharge des classes pédagogiques et la bidonvilisation de la ville.

Dans la conjoncture actuelle, et pour répondre à la demande importante en logements à Tizi-Ouzou, les décideurs ont opté pour la politique des lotissements individuels et semi-collectifs. La densification du tissu urbain a été amorcée avec l'adoption de 73 lotissements depuis 1969 (ce chiffre est arrêté en 1997) ; ces lotissements ont mobilisé des moyens importants sur le plan financier et humain. Il sera intéressant d'étudier les différents coûts liés à ces opérations, à savoir le prix du terrain, la viabilisation et le coût de la construction. Il est toutefois important de rappeler la problématique des coûts d'urbanisation en général.

Cette dernière tente d'évaluer les différents moyens mobilisés dans le processus de la croissance urbaine. Ces coûts englobent les coûts d'achat des terrains à bâtir (rente foncière), les coûts de viabilisation (voirie et réseaux divers), les coûts de la construction et les coûts liés à l'usage, et à la gestion des équipements publics (coûts récurrents).

Dans notre travail, nous allons nous intéresser aux coûts de la croissance urbaine de la ville de Tizi-Ouzou. Notre analyse se limitera à l'étude des coûts d'achat des terrains à bâtir, des coûts de viabilisation et des coûts de construction.

L'analyse de la politique des lotissements de la commune de Tizi-Ouzou sur une période de 28 ans (69 à 97) nous mènera sûrement à une étude comparative des coûts directs d'urbanisation (rente foncière et coûts de viabilisation) dans le secteur privé et le secteur public.

1 - ANALYSE STATISTIQUE

1.1 - Méthodologie d'enquête

Ce travail prend appui sur une enquête qui a concerné 73 lotissements localisés sur le territoire de la ville de Tizi-Ouzou.

Les terrains à bâtir sont des terrains d'assez grande superficie, situés généralement dans les banlieues des grandes villes ou en périphérie d'agglomération, qui sont susceptibles, par leur caractéristiques physiques et leur emplacement et surtout compte tenu de l'état du marché immobilier environnant, d'intéresser une clientèle très particulière d'acquéreurs.

Les caractéristiques physiques constituent les premiers critères de qualification d'un terrain à bâtir; pour certains terrains, le relief ou la nature du sol peuvent rendre impossibles ou souvent onéreux les travaux de viabilisation nécessaires à la création de zones constructibles; et pour des raisons de même nature, l'emplacement est aussi un critère de choix d'un terrain, car il est important qu'il existe, dans le proche voisinage, les moyens d'assurer cette viabilisation, c'est à dire au moins la possibilité de raccordement à une voie d'accès aux réseaux d'alimentation en eau et en électricité.

Cependant, cela ne suffit pas, car le terrain ne pourra intéresser un bâtisseur que s'il y a une demande en terrains à bâtir suffisamment importante pour en assurer l'écoulement. Or, naturellement, il faut aussi que ces terrains soient situés, au plan réglementaire en zone constructible ou susceptible de le devenir, ce qui entraîne l'exigence, si la commune est couverte par un POS (Plan d'Occupation du Sol), d'un emplacement en zone urbaine ou en zone ayant vocation à devenir urbaine.

Les étapes préliminaires à toute analyse de données sont essentiellement la définition des individus (les lotissements dans notre travail) et des variables (les différents caractères), la constitution des tableaux de données ainsi que la distribution élémentaire de ces tableaux à l'aide de courbes histogrammes par exemple. Enfin pour comparer les variables, on utilise les coefficients de corrélation des rangs Kendall de Sepermenn ou de Guttman.

Après la confection du tableau n°1 (voir annexe) qui porte sur la collecte des informations sur 73 lotissements une autre étape consiste au recours à l'analyse des données qui permet d'aller de la simple observation et de l'analyse sommaire à l'analyse en termes de caractéristique de tendance centrale et de dispersion des phénomènes statistiques ; cette étape englobera les 63 premiers lotissements.

1.2 - Type d'enquête et caractéristiques de l'échantillonnage

Nous avons opté pour le lotissement comme objet de notre enquête, ce choix se justifie à notre sens par deux facteurs :

- Le lotissement est la première étape à toute opération de construction.
- Le lotissement est une projection de la croissance urbaine de la ville future.

Notre enquête a été réalisée à partir de l'étude des documents recueillis et des sorties sur le terrain. Ce type d'enquête n'exige pas l'adoption d'une procédure d'échantillonnage. L'étude des documents a porté sur le recueil de données et la définition des caractères quantitatifs et qualitatif. Du fait de la non disponibilité de l'information économique et sociale, notre objectif a été de rechercher des données relativement fiables, concernant le principal facteur ayant présidé au choix du lotissement. En ce qui concerne la période de référence, c'est à dire la période de prise en compte dans le cadre de cette enquête, notre objectif ne peut être atteint que si notre étude s'étale sur une longue période : les lotissements pris en compte ont été adoptés entre 1969 et 1997.

1.3 - Déroulement de l'enquête

Notre enquête a été réalisée sous la forme d'un inventaire de l'ensemble des lotissements de la ville de Tizi-Ouzou. Ce travail a été effectué non sans grande difficulté. La diversité des services (communaux et de wilaya), intervenant dans ce domaine, ne facilite pas la collecte des informations, en plus du non fonctionnement de certaines structures qui interviennent dans la gestion du foncier, à l'image de l'agence foncière de Tizi-Ouzou. La collecte de l'information a été effectuée au niveau de la Direction technique et de l'urbanisme de l'A.P.C., de la Direction de la construction (DUC) de la wilaya, des services des domaines et de la conservation foncière et enfin de l'agence foncière locale; la consultation de certains bureaux d'études privés et de géomètres qui interviennent directement ou indirectement dans certains opérations d'urbanisme nous ont été d'un grand apport.

L'analyse statistique est composée de deux étapes. La première consiste en la distribution élémentaire du tableau de données par rapport aux différentes variables à l'aide d'histogrammes; la deuxième applique le test d'indépendance qui nous permet de déterminer la relation entre les différentes variables. Notre population est formée de 63 individus (lotissements) ayant sept (7) variables dont deux (02) d'ordre qualitatif (nature du lotisseur et date d'approbation).

Dans la deuxième partie de ce travail, notre attention s'est portée sur trois lotissements. Il s'agit d'étudier et d'évaluer leur coûts de viabilisation. Parmi ces trois lotissements, deux relèvent de l'initiative privée. Ils sont tous les deux situés sur la RN 12. Le troisième lotissement résulte d'une opération d'aménagement publique au sud de Tizi-Ouzou.

2 - ANALYSE GLOBALE

L'analyse des individus (lotissements) se fera selon (7) variables. Ces dernières ont été choisies à partir de quelques références théoriques. Les variables définies sont :

- La date d'approbation.
- La surface du lotissement (hectares).
- Le nombre de lots du lotissement.
- La surface moyenne d'un lot (m^2).
- La distance du lotissement au centre-ville (km).
- La nature du lotisseur (APC, AFL, Privé)
- Le prix de cession au mètre carré (DA/ m^2) du lotissement.

2.1 - Première étape

Dans cette première étape, l'analyse se fera sous la forme de la distribution élémentaire du tableau n°1 (lotissement 1 à 63) par rapport à chaque variable illustrée par un histogramme. Nous allons exposer dans cet article les principales conclusions par rapport à chaque variable.

2.1.1 - La date d'approbation des lotissements.

De 1969 à 1988, seulement 16,5% des lotissements ont été approuvés. Ce faible pourcentage peut s'expliquer par le monopole de l'Etat sur les transactions foncières durant cette période. L'ouverture politique et économique annoncée depuis 1988 a touché partiellement le domaine foncier.

Jusqu'à 1994, une augmentation sensible a été remarquée, 20% des lotissements ont été régularisés. Ce nombre, qui a été approuvé en 6 ans, est plus important que celui adopté en 19 ans (1969-1988). La loi foncière 90-25 du 18/11/1990, modifiée et complétée par l'ordonnance 95-26 du 25/09/1995 a libéré complètement le marché foncier. En 3 ans, les services communaux ont approuvé quarante (40) lotissements soit 53.3% du total des lotissements. Cette situation ne reflétait-elle pas une spéculation importante du foncier à Tizi-Ouzou ? Cette augmentation ne répond t-elle pas à une demande importante des terrains à bâtir pour satisfaire les différents secteurs (logements, bureaux).

2.1.2 - La surface des lotissements (en hectares)

On constate que la majorité des lotissements représentant 68.3% du total ne dépasse pas une surface de 5 hectares seulement 9.5% du total (06 lotissements) ont une surface entre 05 et 09 hectares. Un seul lotissement (1.6%) dépasse les 30 hectares.

Cette tendance générale peut s'expliquer par le relief accidenté de la ville de Tizi-Ouzou. Il faut signaler aussi que pour avoir le permis de lotir à usage d'habitation, dont la superficie est égale ou dépasse les 25 h, il faut s'adresser au ministère chargé de l'urbanisme. Les propriétaires usent parfois du morcellement de leurs terrains en plusieurs lotissements d'une part, pour minimiser les coûts de viabilisation et d'autre part, garder une partie des terrains en espérant une hausse probable des prix de vente.

2.1.3 - Le nombre de lots par lotissement

Le nombre de lots des différents lotissements est lié directement à la surface de ces derniers. La majorité des lotissements (61%) ne dépasse pas le nombre de 48 lots. Le plus grand lotissement (public) se répartit en 702 lots.

Le déséquilibre peut s'expliquer par plusieurs facteurs : la surface du lotissement, le type, la nature et le nombre de logements (individuels ou collectifs) construits. Enfin, le lot de terrain à bâtir ne peut généralement être inférieur à 200 m²

2.1.4 - La surface moyenne du lot

On remarque que plus de 50% des lots ont une surface moyenne de 200 m² à 400 m². Le reste des lots a des surfaces moyennes allant de 400 à 800 m².

2.1.5 - La distance du lotissement au centre ville

L'analyse de la distance du lotissement au centre ville nous offre un aperçu sur la gestion du foncier au niveau de la ville de Tizi-Ouzou. Le fait que 31.2% des lotissements se situent à moins de 1.05 km du centre ville nous incite à nous interroger sur l'occupation du sol au niveau des zones proches du centre ville. On signale le blocage de certains terrains sur le plan juridique, cela expliquerait-il l'existence de plusieurs terrains nus non loin du centre ville ? Près de 50.8% des lotissements sont localisés à une distance de moins de 3 km du centre ville. Y-a-t-il densification de la périphérie immédiate ? Explique-t-elle en partie la pression exercée sur le centre ville de Tizi-Ouzou.

2.1.6 - La nature du lotisseur

La nature du lotisseur nous renseigne sur les différents acteurs qui interviennent dans la gestion et le développement de Tizi-Ouzou: le secteur public avec l'A.P.C., l'agence foncière, et le secteur privé. Ce dernier accapare la plus grande part avec 26 lotissements, l'A.P.C. totalise 24 lotissements et en dernier lieu l'agence foncière avec 13 lotissements.

Après le transfert de tout le patrimoine foncier de la commune pour l'agence foncière, cette dernière gère maintenant environ 60% de l'ensemble des lotissements de Tizi-Ouzou. (Notre passage à cette agence nous a laissés perplexe quant à son fonctionnement). Par ailleurs, on constate une percée importante du secteur privé avec un total de 41.26% du total des lotissements.

2.1.7 - Le prix de cession au m²

Il est très difficile de parler de l'évolution des prix des lotissements. D'après l'analyse, 39.7% des lotissements ont été vendus entre 80 et 241DA le m².

Ces prix sont au-dessous de la moyenne générale (1009.76 DA). Ce résultat ne peut être expliqué que par le monopole détenu par l'Etat sur les transactions foncières. Ces prix ont été déterminés par l'administration en dehors de toute considération des conditions de marché. Les lotissements vendus à plus de 1500 DA m² ne représentent que 27% du total. Ces statistiques ne reflètent pas exactement la réalité du marché foncier à Tizi-ouzou. Les fluctuations de l'économie algérienne, surtout à partir de 1990 (dévaluation du dinar), ont fait multiplier les prix des terrains par dix (10).

2.2 - La deuxième étape : les tests d'indépendance (les croisements de variables)

La deuxième étape d'analyse statistique consiste en l'application du test d'indépendance. Ce dernier est exposé à partir des croisements entre deux variables, il est calculé par le coefficient de Kendall (X2) qui détermine la nature de la relation entre les deux variables; nous présentons ci-après les principales conclusions:

1- Le prix au m² est dépendant de la distance au centre. Cette première conclusion rejoint le constat fait dans toutes les villes du monde. Le citoyen ou le consommateur a plus de commodités en habitant à proximité du centre ville. A Tizi-Ouzou, le centre ville colonial abrite encore 90% des équipements administratifs, culturels et commerciaux pendant que, sur le plan spatial et démographique, la ville s'est multipliée par dix. Le tableau nous montre que le nombre important de croisements correspond aux lots de terrains situés à moins de 3.5 km du centre ville vendus à plus de 2500 DA/m².

2- La surface du lotissement est liée à la distance au centre ville. Ce résultat rejoint notre observation, la concentration au centre ville est très importante, l'offre des terrains y est donc quasiment nulle. Dès que l'on s'éloigne du centre ville, la disponibilité et donc l'offre devient importante.

3- La surface du lotissement est indépendante de la nature du lotisseur. A Tizi-Ouzou, le privé a déployé les moyens dont il dispose pour investir dans le foncier et l'immobilier. Cependant, certains propriétaires fonciers s'associent avec un entrepreneur pour partager les coûts de viabilisation et de construction en contrepartie d'un certain nombre de logements et de locaux commerciaux; d'autres divisent leurs terrains en plusieurs lotissements en les viabilisant au fur et à mesure (tout en investissant les bénéfices des lots déjà vendus).

3 - ANALYSE DES COÛTS D'AMÉNAGEMENT DES LOTISSEMENTS DE LA VILLE DE TIZI-OUZOU

Après cette étude globale des lotissements de Tizi-Ouzou, nous allons examiner les coûts d'aménagement de trois (03) lotissements, dont deux (02) appartenant au secteur privé. Le choix de ces lotissements est dû à la disponibilité de l'information. Les travaux d'aménagement concernent l'assainissement, la voirie, l'AEP, l'éclairage public et les terrassements.

En dernier lieu, nous allons procéder à une évaluation générale de l'opération de lotissement.

3.1 - Lotissement Krim-Belkacem

3.1.1 - Présentation

Ce lotissement concerne une opération d'aménagement urbain initiée par un établissement étatique (agence foncière locale). Il occupe une superficie de 40 hectares, et est situé au sud de Tizi-Ouzou. Les travaux de viabilisation ont été réalisés par une entreprise de Sidi-Moussa. Ce projet englobe 2120 logements, un centre urbain s'étalant sur 6 à 7 h, et comporte un groupe scolaire, une clinique et un centre commercial.

3.1.2 - La mesure des coûts d'aménagement

L'opération d'aménagement du lotissement KB est l'une des plus importante du secteur public; elle a coûté 31.056.730, 58 DA. Certains indices vont nous permettre d'analyser des coûts moyens ; parmi les projets de logements réalisés, nous avons pris l'exemple des logements réalisés par l'OPGI. (voir tableau n° 2).

Tableau n°2 : Prix des logements réalisés par l'OPGI

Type	Surface du logement	Prix de vente départ (DA)	Prix de vente en 1998 (DA)
F3	78,54	1.533.020,68	1.420.000,00
F4	96,05	1.874.798,02	1.730.000,00
F5	109,48	2.136.937,94	1.980.000,00

a. Coût de revient d'un logement :

L'OPGI a estimé le coût de revient d'un m² de logement à 17.000,00 DA. On peut calculer le coût réel des logements (coût moyen m² x surface totale)

- F3 = 17.000,00 x 78,54 = 1.335.180,00 DA
- F4 = 17.000,00 x 96,05 = 1.632.850,00 DA
- F5 = 17.000,00 x 109,48 = 1.861.160,00 DA

b. Prix foncier :

Pf/m^2 = Prix de terrain + coût du terrain viabilisé.

$$\text{Prix d'un terrain viabilisé} = \frac{\text{Coût total de viabilisation}}{\text{Surface totale}}$$

Prix du terrain viabilisé (vendable) = 776,41 DA/m²

Coût de revient total du logement/m² = coût de revient + Prix du terrain viabilisé.

Coût total = 17.000,00 + 776,41 = 17.776,41 DA/m²

Le coût total par type de logement est alors le suivant :

- F3 = 1.396.156,20 DA

- $F4 = 1.707.424,10 \text{ DA}$
- $F5 = 1.946.161,30 \text{ DA}$

On peut aussi calculer les coûts moyens par mètre carré des différents lots :

1 - Lot assainissement

- Le coût total = 5.396.892,94 DA
- Le coût m^2 = 134,82 DA

2 - Lot A.E.P

- Le coût total = 8.191.672,64 DA
- Le coût m^2 = 204,79 DA

3 - Lot éclairage public

- Le coût total = 2.144.525,52 DA
- Le coût m^2 = 320,11 DA

4 - La voirie

- Le coût total = 12.804.439,48 DA
- Le coût m^2 = 320,11 DA

5 - Lot terrassement

- Le coût total = 2.523.200,00 DA
- Le coût m^2 = 63,08 DA

On remarque à partir de ces calculs, que le lot voirie est le plus onéreux; les lots éclairage et terrassement sont relativement moins chers, quant au lot assainissement, il est le moins coûteux.

3.2 - Le lotissement Madiou

3.2.1 - Présentation

Les informations nous ont été fournies par le géomètre qui a mené l'étude du lotissement en question. Généralement, le dossier de l'étude du lotissement, présenté à la DUC et à l'APC, est composé d'une demande de permis de lotir, d'un cahier de charge, d'un plan de masse et de la situation juridique du terrain.

Le lotissement en question se situe sur la RN 12 allant vers Azazga. Il s'étend sur une surface de $4759,00 \text{ m}^2$ partagée en huit (08) lots dont la surface moyenne est de 500 m^2 . Ce projet est destiné aux logements, aux bureaux et aux commerces. L'aménagement de ce lotissement a été pris en charge par son propriétaire. Les travaux de viabilisation, déterminés dans le permis de lotir, concernent la voirie, l'assainissement et l'AEP.

3.2.2 - La mesure du coût d'aménagement

Ce projet est en cours de réalisation, on peut calculer les coûts moyens suivants :

a- Coût de viabilisation au m²

$$\text{Coût de viabilisation} = \frac{\text{Coût total de viabilisation}}{\text{Surface totale}}$$

$$CV = 452,77 \text{ DA/m}^2.$$

b- Coût du lot assainissement

$$\text{Coût d'assainissement} = 216,02 \text{ DA/m}^2.$$

c- Coût du lot AEP

$$\text{Coût moyen du lot AEP} = 36,75 \text{ DA/m}^2.$$

En ce qui concerne ce lotissement, l'assainissement représente 92% du coût total de viabilisation au mètre carré. On remarque l'absence des lots éclairage public dans l'étude des lotissements privés. Ce qui représente une différence de 323,64 DA/m² entre le coût de viabilisation dans une opération publique (grande dimension) et un lotissement privé.

3.3 - Le lotissement Zemirli

3.3.1- Présentation

Le lotissement Zemirli est situé à côté du lotissement Madiou. Situé sur la RN 12 allant vers Azazga, il s'étend sur une surface totale de 2379,50 m². Il est partagé en trois (03) lots d'une surface moyenne de 650 m², ces derniers sont destinés à l'habitat, aux bureaux et aux commerces.

3.3.2 - La mesure des coûts d'aménagement

a- Coût de viabilisation au m²

$$CV = 482,84 \text{ DA/m}^2.$$

b- Coût du lot assainissement

$$CA = 338,75 \text{ DA/m}^2.$$

c- Coût du lot AEP

$$\text{Coût AEP} = 143,59 \text{ DA/m}^2.$$

Dans le cas du lotissement Zemirli, on remarque que le lot assainissement représente 70,30% du coût total de viabilisation.

CONCLUSION

Ce travail s'est limité à une étude statistique globale des lotissements de Tizi-Ouzou. Les résultats obtenus peuvent être résumés dans les éléments suivants :

1. L'adoption de la politique du lotissement de la ville de Tizi-ouzou a débuté en 1969. Mais ce n'est qu'à partir de 1988 que les régularisations effectives ont atteint un nombre important surtout en ce qui concerne les lotissements privés. Cette évolution intervient dans une conjoncture assez particulière : d'une part, l'Algérie est secouée par la crise financière de 1986 et d'autre part, des réformes importantes sont annoncées touchant tous les domaines.

2. L'enquête sur les lotissements a démontré la dynamique du secteur de la construction; mais cette dernière coûte chère à la ville. Chaque lotissement mobilise des moyens énormes pour son aménagement, sans oublier les coûts de la construction. Les collectivités locales, qui se sont lancées dans de telles opérations avant 1990, n'ont pu achever aucun lotissement; les dessertes et les trottoirs sont dans un état lamentable, l'éclairage public est inexistant et les constructions sont hétérogènes (aucune harmonie architecturale). Cependant, les responsables communaux rejettent toute responsabilité, n'acceptent même pas d'ouvrir ce genre de discussion. Les problèmes financiers, s'ajoutant à la longueur des délais de réalisation, ont désespéré même les élus du peuple.

3. Toute opération de construction engendre des coûts directs que l'acteur (public ou privé) subit directement. Il s'agit en l'occurrence du coût d'acquisition des terrains, auxquels s'ajoutent les coûts de la viabilisation si le terrain ne l'est pas dès l'origine. L'ensemble de ces coûts directs peuvent atteindre des niveaux très importants. Le développement du marché foncier et immobilier à Tizi-Ouzou nous offre un exemple significatif. Après le désengagement de l'Etat, les forces du marché (offre et demande) ont poussé les prix fonciers à la hausse mais d'une manière assez inégale en fonction de la localisation des terrains. Le prix au mètre carré des terrains viabilisés avoisinait en moyenne au moment de l'enquête les 10.000 DA. Le mètre carré bâti atteignait 30.000 DA. Pour l'usage professionnel (professions libérales, commerce et services), il se situe autour de 60.000,00 DA.

4. Si on compare les prix pratiqués par les entreprises de réalisation publiques (quand il s'agit du logement promotionnel et du haut standing), une marge minime existe. On s'oriente vers l'unification du marché foncier et immobilier (public et privé).

Les coûts d'urbanisation ne se limitent pas aux coûts directs. On n'a pas abordé, dans ce travail, les coûts récurrents qui sont importants. Ces derniers mesurent le coût de chaque nouvel habitant pour la ville et la collectivité.

Tableau n°1 : Les lotissements de la ville de Tizi-Ouzou

	Lotissement	Date d'approbation	Surface (ha)	Nombre de lots	Surface de lot (m)	Distance au centre ville (Km)	Nature du lotisseur	Prix au m ²
01	Sans nom	16.01.98	30	254	500	2,5	APC	180
02	SSans nom	05.09.98	06	106	500	4	APC	180
03	Sans nom	12.03.83	3,8	96	250	4	APC	80
04	Sidi agad	04.09.95	14	120	400	4	APC	132
05	Thala	06.08.81	23	199	600	5	APC	80
06	Hasnaoua borj université	18.11.97	19,93	291	680	1,5	APC	180
07	Zhun sud quartier c	08.09.97	20	214	450	2,5	APC	180
08	Thala-axe1 nov-krim belkacem	08.09.91	3,5	87	400	1,5	APC	180
09	Sud ouest	03.04.95	30	570	450	2	APC	180
10	Salhi et extension	29.05.96	32	482	400	2,5	APC	180
11	Anneir amellal	26.12.87	42,14	702	500	2,5	APC	180
12	La butte	10.89	04	61	450	2,5	APC	180
13	Dif amirouche	1998	15,35	78	700	1,5	APC	180
14	Quartier A duchap Urto	28.08.95	12,50	140	400	1,5	AFL	1050
15	Mmokadem	24.04.94	0,40	4	500	1,5	Privé	2000
16	MM'douha	10.10.95	22,5	39	400	1	APC	180
17	Vivre amirouche	02.04.94	2,5	42	450	1,5	APC	180
18	Zzone ouest	08.07.92	07	164	450	1,5	APC	180
19	Bbekkar zidane	11.08.97	0,7	10	700	1,5	privé	1000
20	Bberchiche	1989	1,40	30	250	0,3	privé	80
21	Aaxe technicum 1	24.10.96	1,40	16	350	2,5	AFL	700
22	Oaxe technicum 2	30.11.96	0,82	14	370	2,5	AFL	750
23	Oaxe technicum 3	28.09.97	1,62	13	450	2,5	AFL	800
24	Oaxe145 lots(QA)	1994	0,20	08	200	2	APC	180
25	Ohamdad said et sadek	24.10.95	0,75	16	300	2	privé	2000
26	Lougar	07.10.97	7,49	178	400	2,5	APC	180
27	Hamouténe	07.10.97	19,97	299	350	2	APC	180
28	Axe nouveau lycée	16.12.86	1,10	33	400	1,5	APC	180
29	Faci	22.01.91	3,70	80	350	2,5	privé	1500
30	H chernai	28.11.94	0,95	21	450	2,5	privé	2503
31	Frère bel hodine	18.01.94	1,50	11	800	2,5	privé	2000
32	Kechih	18.06.95	0,27	02	1100	02	privé	2000
33	Thimrdjine	28.06.95	0,24	04	612	02	privé	2000
34	Zaoui	07.10.95	0,39	03	1200	2,5	privé	2000
35	axe de la gare	24.01.96	0,06	02	300	1,5	AFL	580
36	bensadok	30.05.95	9,65	132	350	2,5	privé	1000
37	Adjaz berkane	15.05.96	1,40	33	350	0,3	privé	1500
38	coopérative thala	24.12.96	0,10	05	207	1,5	APC	180
39	Sans nom	06.01.97	2,12	55	230	0,3	privé	400
40	restructuration	15.06.97	0,17	03	556	02	APC	180
41	QA ilot D	01.10.97	0,45	08	644	02	AFL	500
42	Quartier B ilot D	21.10.97	0,99	11	280	2,5	AFL	1500
43	Zhun sud Q B	04.03.97	7,23	32	350	03	AFL	050
44	QA ilot D	22.10.97	0,15	04	300	02	AFL	1000
45	Complément la bute	21.10.97	0,19	05	288	03	AFL	1500
46	médjkouh hassas	25/197	0,25	04	600	02	Privé	2000
47	ameyoudl	24/10/95	2,33	34	450	2,5	Privé	2500
48	ameyoud II	29.05.96	14,96	169	500	2,5	Privé	2500
49	ameyoud III	21/10/97	1,79	24	500	2,5	Privé	2500
50	ameyoud IV	27.07.97	1,96	19	500	2,5	privé	2500
51	Bouaziz	1989	07	220	250	01	privé	2500
52	Cité Bekar	12.12.96	2,5	55	200	1,5	APC	180
53	ilot6 Q D	07.04.92	2,60	29	500	02	APC	180
54	Axe tour villas	10.11.96	0,28	07	250	01	AFL	1500
55	Mallouli	1990	01,50	18	500	01	privé	2500
56	mender	07.05.94	0,73	03	400	01	privé	2500
57	Cheik	31.05.94	2,3	19	800	04	privé	1500
58	Touat	14.12.93	2,12	30	600	04	privé	1200
59	Complément V Amirouche	20.06.95	5,83	13	250	02	AFL	500
60	Bouzar	30.01.96	18,37	228	500	02	privé	2500
61	Bekar Med	11.12.95	0,74	21	240	02	privé	2500
62	Dahleb F	20.11.95	0,07	03	250	1,5	privé	2500
63	Sortie est 1 nov	20.11.95	0,30	08	300	1,5	AFL	450
64	Akrout	06.05.96	0,82	04	1120	1,5	privé	
65	Bouzar II	24.05.97	0,64	14	400	1,5	Privé	
66	Zmidi	08.09.97	0,38	0,4	630	1,5	Privé	
67	Zidane	04.07.94	11	109		1,5	Privé	
68	Extension Q C	16.12.86	0,80	17	480	02	APC	
69	Ghezraoui	17.10.94	0,15	0,6	156	04	privé	
70	Mokadem	20.08.97	0,40	06	600	1,5	Privé	
71	Kessraoui	19.05.93	00,2	0,3	850	03	Privé	
72	Axe Bouhinoune	11.03.90	01,43	0,9	180	1,5	APC	
73	Amirouche.	13.03.90	00,23	88	600	02	Privé	

Notes

[*] Chargée de cours à la Faculté de Sciences Economiques de Béjaïa, chargée de recherche au CREAD.

[]** Professeur à l'Institut National de la Planification et de la Statistique, Ben-Aknoun, Alger, Directeur de recherche au CREAD.

FATIMA BRABEZ

Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques algériennes : cas des entreprises agro-alimentaires

S'appuyant sur les théories de la «Gouvernance des entreprises», et sur la base d'une enquête effectuée auprès de 63 membres de conseils d'administration et de surveillance de neuf (09) entreprises du secteur agroalimentaire public ou certaines de leur filiales, cet article s'intéresse au fonctionnement du conseil d'administration et du conseil de surveillance comme principal élément de gouvernance des entreprises. Il s'intéresse particulièrement au rôle du conseil en tant qu'organe de contrôle de la bonne gestion des entreprises mais aussi dans son rôle d'incitation des cadres dirigeants à une meilleure performance.

INTRODUCTION

Dans la littérature économique et managériale, le thème de la «gouvernance des entreprises» a pris de l'ampleur suite à de nombreux scandales financiers. Il a fait l'objet de nombreux rapports au niveau des Etats -en France par exemple: les rapports Vienot de 1995 et de 1999, le rapport Bouton (2002)- mais aussi au niveau d'organismes internationaux. L'OCDE a publié une littérature considérable sur ce thème et a même produit un code de bonne conduite pouvant être utilisé par les nations. Dans les PVD, les recherches sur la question sont peu développées, particulièrement dans les pays comme l'Algérie qui sortent d'une économie de type centralisé pour s'engager dans la construction d'une économie de marché. Disposant d'un vaste secteur d'entreprises publiques, l'Algérie éprouve des difficultés dans sa politique de privatisation, politique entreprise depuis plus d'une dizaine d'années mais qui n'a donné que peu de résultats jusqu'à maintenant. Ces difficultés proviennent-elle du mode de gouvernance des entreprises publiques ? On peut supposer, en effet, que les administrateurs des entreprises publiques, de par leurs caractéristiques et leurs intérêts, freinent la politique de privatisation. Quelles sont alors les principales caractéristiques des conseils d'administrations des entreprises publiques algériennes et comment fonctionnent-ils ? C'est à ces questions que tente de répondre une recherche entreprise en 2001 sur la base d'une étude de terrain concernant 63 administrateurs et membres de conseils de surveillance de neuf entreprises du secteur des Industries Agro-alimentaires publiques ainsi que d'un certain nombre de leurs filiales.

1 - LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LES THÉORIES DE LA GOUVERNANCE

1.1 - De la gouvernance des entreprises

La gouvernance des entreprises est aujourd'hui un des aspects les plus débattus de l'entreprise. Pour mieux comprendre la signification de la "Corporate Gouvernance", il faut rappeler certaines définitions qui paraissent essentielles.

Pastré (1995) définit le gouvernement d'entreprise "comme l'ensemble

des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un

cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises". L'auteur considère à ce propos, qu'à chaque pays -comme à chaque époque- correspond son gouvernement d'entreprise. Il est vrai, effectivement, que le mode de gestion correspond à une culture d'entreprise ayant des liens étroits avec la culture et l'histoire de chaque pays ainsi qu'avec les caractéristiques particulières de chaque époque.

D'un autre côté, Shleifer et Vishny (1996)^[1] mettent l'accent sur les propriétaires du capital en définissant le champ du gouvernement d'entreprise, "comme l'étude des procédés par lesquels les apporteurs de capitaux -réduits aux seuls apporteurs du capital financier- garantissent la rentabilité de leur investissement".

Pour Charreaux (1997), ce sont les dirigeants des entreprises qui sont au coeur de la gouvernance. Pour cet auteur, "le système de gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire". Charreaux et Desbrières (1998) considèrent que cette définition est plus appropriée parce que plus large d'une part et parce qu'elle recouvre la définition donnée par Shleifer et Vishny (1996) et d'autre part, parce qu'elle présente l'avantage d'attribuer au dirigeant le rôle d'acteur central (mais pas unique) dans le processus de création de la valeur.

Pour les économistes de l'OCDE, le gouvernement d'entreprise est "le système par lequel les activités d'une entreprise sont conduites et surveillées". Ce système définit les objectifs de l'entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et de suivre les résultats obtenus. Déterminant les règles et les procédures régissant la manière dont sont prises les décisions concernant la conduite des affaires, il agence la répartition des droits et des responsabilités entre les participants à la vie de l'entreprise (conseil d'administration, dirigeants, actionnaires et d'autres parties prenantes)^[2].

On retiendra que, quand elle est analysée à travers la théorie de l'agence, le but essentiel de la Gouvernance est le contrôle des managers dans un but de protection des propriétaires du capital (les actionnaires), parce qu'il est généralement estimé que ces derniers sont les moins protégés, même si le contrôle des dirigeants est aussi de l'intérêt des agents impliqués dans l'entreprise (les salariés, l'Etat, les collectivités locales, les clients, etc.). Pour résoudre les conséquences de divergences d'intérêt entre les managers et les actionnaires^[3], des mécanismes existent tels que le marché des capitaux, le marché des biens et de services, les systèmes de contrôle interne (notamment le conseil d'administration). Encore faut-il que ces mécanismes de contrôle soient efficaces.

1.2 - Le conseil d'administration : système de contrôle de l'action des dirigeants

Les conseils d'administration et de surveillance constituent une des formes de contrôle des dirigeants. Il s'agit d'un mécanisme de contrôle

interne, qui, compte tenu de son importance, mérite d'être examiné en premier lieu.

Williamson (1994) considère que le conseil d'administration est un instrument de gouvernance aux mains des actionnaires et peut constituer pour les détenteurs du capital une garantie contre l'expropriation et les méfaits d'une mauvaise gestion.

Dans les sociétés cotées en bourse, les actionnaires délèguent l'exercice du contrôle interne concernant les principaux dirigeants au conseil d'administration. Les conflits résultant de la séparation entre les fonctions de propriété, de direction et de contrôle font l'objet de l'analyse de la théorie de l'agence. Celle-ci souligne le rôle essentiel que joue le conseil d'administration dans la résolution de conflits. La fonction du conseil d'administration consiste à gérer la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants. Etant donné que les dirigeants sont détenteurs d'un pouvoir de décision considérable, ils sont souvent vus comme poursuivant des objectifs qui peuvent entrer en conflit avec les objectifs des actionnaires. Dans ce contexte, le conseil d'administration accomplit la fonction critique de contrôler et rémunérer les dirigeants pour assurer la maximisation de la richesse des actionnaires (Alchian et Demsetz, 1972 ; Fama, 1980).

Le conseil d'administration apparaît alors comme un mécanisme particulier contribuant à éviter que les objectifs personnels des dirigeants ne conduisent à une moins grande création de valeur actionnariale. Il intervient en incitant les dirigeants à être performants, soit par le système de rémunération, soit en menaçant de les évincer. Le conseil d'administration est considéré comme efficace si le coût qu'il induit est inférieur à la réduction de perte de valeur qu'il permet. En effet, selon Pigé (1996), dans un environnement compétitif, seuls les mécanismes les moins onéreux peuvent survivre. Le rôle du conseil d'administration est donc de fournir un mécanisme peu onéreux pour remplacer des dirigeants.

Selon une étude réalisée dans ce domaine par Charreaux et Pitol-Belin (1990) en France, il ressort que le conseil d'administration n'intervient qu'exceptionnellement dans les décisions et son intervention se limite aux décisions pour lesquelles la loi impose son accord. Ce qui concorde avec les observations de Fama (1980) sur la séparation des fonctions de décision et de contrôle dans les grandes sociétés par actions.

Le conseil d'administration est également un organe de réflexion, de maintien de la discipline, de conseil et d'approbation. Il intervient occasionnellement dans certaines négociations. Il ne joue pas un rôle d'audit. Son rôle en matière de contrôle se limite à prendre connaissance des résultats, à écouter les explications du président et à demander des éclaircissements. Outre ces rôles, il exerce un rôle dissuasif puisqu'il détient la possibilité de révoquer son président (Charreaux et Pitol-Belin, 1990).

Il ne suffit pas de mettre en place un système de contrôle mais encore faut-il qu'il soit performant. Parrat (1999), avec les théoriciens de

l'agence, considère que deux conditions sont nécessaires pour que les contrôles qui s'opèrent sur les dirigeants soient efficaces :

- la compétence des contrôleurs,
- leur motivation.

Pour Fama (1980), le rôle du conseil dans la structure de contrôle est de fournir un mécanisme relativement peu coûteux pour remplacer ou réorganiser les dirigeants du sommet: par exemple des coûts inférieurs aux coûts des mécanismes fournis par une prise de pouvoir extérieure, bien que l'existence d'un marché extérieur soit une autre force qui aide à sensibiliser le marché du travail des dirigeants. Quant à Alchian et Demsetz (1972), ils attribuent la tâche de contrôle de la gestion en premier aux actionnaires, des actionnaires qui sont aidés par le marché du travail des dirigeants dans une certaine mesure et par la possibilité de prise de pouvoir extérieure.

La présentation du conseil d'administration à travers les écrits de différents auteurs a permis d'avoir un aperçu des rôles qu'il peut endosser. Qu'en est-il des conseils d'administrations des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public? A partir des réponses obtenues auprès des administrateurs de ces entreprises, on peut aborder maintenant les caractéristiques des conseils d'administration (taille, cumul des fonctions) et leur fonctionnement (nombre de réunions, assiduité). Le pouvoir du conseil sur les dirigeants est également abordé.

2 - LES CARACTÉRISTIQUES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGÉRIENNES

2.1 - Le type de conseil

La séparation entre la fonction de direction et la présidence du conseil d'administration (CA) peut prendre deux formes selon la réglementation algérienne. Dans la première forme, le directeur général de l'entreprise peut ne pas être mandaté pour présider le conseil d'administration; dans la deuxième forme, on peut opter pour une forme de direction dite «duale» qui comprend un directoire (chargé de diriger l'entreprise) et un conseil de surveillance (chargé de contrôler le directoire). La forme «Directoire -Conseil de surveillance» a fait son apparition dans l'entreprise agro-alimentaire du secteur public en 1996 avec la mise en place des ex-sociétés holdings. Dans le cas des entreprises étudiées, seuls les Groupes (dits aussi entreprises-mères) ont adopté la séparation du pouvoir en optant pour la forme «directoire-conseil de surveillance». Les filiales ont par contre toutes gardé la forme traditionnelle, c'est-à-dire un président directeur général (PDG) qui assure la fonction de direction et la présidence du conseil d'administration.

2.2 - La taille du conseil (nombre des membres, cumul des fonctions, nombre de réunions, taux de présence aux réunions)

Le nombre des membres composant les conseils

Selon le décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993, le conseil de surveillance est composé au minimum de sept membres et au maximum de douze membres, alors que le conseil d'administration doit être composé de trois membres au moins et de douze au plus. En cas de fusion, le nombre d'administrateurs peut être élevé au nombre total des administrateurs en fonction depuis six mois sans pouvoir, dans les deux formes d'administration, être supérieur à 24. Les résultats de l'enquête révèlent que la taille des conseils d'administration varie de 3 à 9 membres alors que dans les conseils de surveillance, la composition varie de 7 jusqu'à 12 membres. La taille des conseils varie aussi selon qu'il s'agit d'un groupe ou d'une filiale. Sur 42 filiales, 12 sont composés de 5 membres, 19 comprennent 7 membres, et le reste oscille entre 3, 4 et 6 administrateurs. Par rapport aux groupes, la taille des conseils d'administration des filiales est plus faible. Toutefois, que ce soit un groupe ou une filiale, un conseil d'administration ou de surveillance, le nombre de membres qui les composent répond aux limites minimum ou maximum imposées par le code de commerce.

Le cumul de mandats par les administrateurs

La loi limite le nombre de mandats à 5 dans les sociétés par actions dont le siège social est en Algérie. L'enquête révèle que les administrateurs occupent au minimum un siège en plus de la fonction qu'ils occupent dans leurs entreprises. Dans l'échantillon des 63 dirigeants enquêtés, les administrateurs occupent en moyenne 1,89 sièges^[4] (cf. tableau n°4). Un seul dépasse la limite légale de cinq mandats en cumulant 8 mandats d'administrateur. Cette exception semble indiquer que le non respect de la loi ne prête pas à conséquence dans certains cas, tout du moins dans le secteur public économique.

MÉTHODE : Collecte de l'information sur le conseil d'administration

La collecte de données a été effectuée auprès de 8 groupes industriels de transformation agro-alimentaire (ERAD Alger, ERAD Sétif, GIPLAIT, ENCG, ONAB, ENAJUC, GBA, ERAD SBA) ainsi que d'un certain nombre de leurs filiales. 63 membres de conseils d'administration et de conseils de surveillance ont rempli le questionnaire «conseil d'administration».

Les tableaux suivants donnent des indications sur les caractéristiques des administrateurs enquêtés, sur le type de conseil dans lesquels ils siègent et sur le mandat qu'ils détiennent.

Tableau n°1 : Nombre d'administrateurs ayant répondu par type de conseil

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
C.Administration	47	74,6	74,6
C.Surveillance	16	25,4	100,0
Total	63	100,0	

Parmi les administrateurs, 21 sont mandatés dans des conseils de groupes/entreprises-mères et 42 dans des conseils d'administration de filiales.

Tableau n°2 : Nombre d'administrateurs ayant répondu selon le type de mandat et le statut juridique de l'entreprise

En qualité de:	Mandaté dans :		Total
	Groupe/entreprise mère	Filiale	
Président du conseil	3	8	11
Membre du conseil	18	34	52
Total	21	42	63

Tableau n°3 : Nombre d'administrateurs ayant répondu par type de mandat et selon le type de conseil

En qualité de:	Conseil		Total
	Conseil d'Administration	Conseil de Surveillance	
Président du conseil	9	2	11
Membre du conseil	38	14	52
Total	47	16	63

Une enquête par questionnaire menée auprès des cadres dirigeants des entreprises publiques agro-alimentaires a permis de déterminer les avis de ces derniers sur l'existence des conseils d'administration et/ou des conseils de surveillance.

Tableau n°4 : Nombre de mandats exercés par les administrateurs

	Nbre. de mandats exercés	Nbre. d'administrateurs concernés	%
Mandat unique	1	34	54,0
	2	14	22,2
Les cumulards	3	10	15,9
	4	1	1,6
	5	3	4,8
Les hors-la-loi	8	1	1,6
Total		63	100,0

Source : Enquête.

Le nombre de mandats dans l'agroalimentaire (uniquement), est en moyenne de 1,41, le nombre maximum étant de 5 et le minimum de 1 (cf. tableau n°5).

Tableau n°5 : Le nombre de mandats exercés par les administrateurs dans les IAA algériennes

	Nombre mandats exercés	Nombre d'administrateurs concernés	%
Mandat unique	1	47	74,6
	2	11	17,5
Les cumulards	3	2	3,2
	4	1	1,6
	5	2	3,2
Total		63	100,0

Source : Enquête.

Globalement, la majorité des enquêtés ont un mandat unique (47 administrateurs c'est-à-dire 74,6%) en plus de la fonction qu'ils occupent dans l'entreprise.

Les cadres dirigeants des EPE interrogés sur les mandats d'administrateur, qu'ils détiennent répondent à plus de 61% détenir un mandat dans une autre entreprise que celle où ils exercent.

La fréquence des réunions

La loi prévoit la réunion du conseil d'administration une fois par trimestre au moins et à la fin de chaque exercice. En fait, pour faire des économies, les Assemblées Générales des holdings limitent autoritairement le nombre de réunions des CA de leurs entreprises au maximum de (06) six par an.

Les résultats de l'enquête montrent que le nombre de réunions se situe entre 4 et 6. La moyenne des réunions du conseil au cours d'un exercice est de 5. Ordinairement, le conseil se réunit chaque fin de trimestre, semestriellement et à la fin de l'exercice, ce qui donne un total de 6 réunions par an.

Le conseil de surveillance sous sa forme traditionnelle ou sous sa forme duale (directoire et conseil de surveillance) semble activer au même rythme de 5 réunions par an. La forme de conseil adoptée n'a, semble-t-il, aucune incidence sur le nombre de réunions (cf. tableau n°6).

Tableau n°6 : Fréquence des réunions selon le type de conseil

Type de conseil	Nombre de réunions						Total
	2	3	4	5	6	8	
Conseil d'administration	1	3	6	4	20	1	35
Conseil de surveillance			6	3	6		15
Total	1	3	12	7	26	1	50

Source : Enquête.

Les conseils de filiales comme les conseils de groupes se réunissent à la même fréquence, c'est-à-dire entre 4 à 6 fois annuellement. On aurait pu penser que, vu la taille des groupes, le nombre de réunions des conseils y serait plus important (par rapport aux filiales). On peut se demander si le nombre de réunions provoquées par les conseils d'administration ou de surveillance des groupes est suffisant pour :

- évaluer correctement les performances réalisées par l'entreprise et ses filiales ;
- détecter les entités qui sont défaillantes ;
- prendre des décisions afin d'apporter les remèdes indispensables pour la survie même de l'entreprise et la sauvegarde de son capital.

Tableau n°7 : Fréquence des réunions selon le statut de l'entreprise

Statut de l'entreprise	Nombre de réunions						Total
	2	3	4	5	6	8	
Groupe/entrepr/ mère			8	3	6		17
Filiale	1	3	4	4	20	1	33
Total	1	3	12	7	26	1	50

Source : Enquête.

On remarque que le nombre de non réponses est de 13 sur 63 (20,6%) pour cette question (cf. tableau n°7), ce qui laisse supposer que certains administrateurs ou conseillers ne semblent pas connaître le nombre de réunions du conseil, trahissant ainsi leur faible intérêt pour le CA et l'entreprise qu'ils administrent, même si leur présence aux réunions est relativement assidue comme on le verra ci-dessous.

En fait, ils ont aussi d'autres préoccupations professionnelles, plus rémunératrices et plus importantes pour eux, et s'inquiètent moins du nombre de convocations à des réunions qui ne les intéressent que relativement peu.

Concernant la fréquence des réunions, il y a lieu de relever que 36% des conseils ne se réunissent pas le nombre légal de fois que la loi leur impose (6 fois par an). Comment interpréter ce comportement ? Peut-il s'expliquer par le faible poids des administrateurs face à certains PDG, ces derniers ayant suffisamment d'appui au niveau des holdings – et n'ayant donc pas besoin de l'appui des administrateurs – pour diriger les entreprises, y compris en faisant entorse à la loi ? ou est-ce dû au sentiment de faiblesse que doivent ressentir les administrateurs quant à la légitimité de leur présence dans le conseil et qui fait qu'ils n'osent pas dénoncer ce manquement à la loi ?

Taux de présence aux réunions

En matière d'assiduité aux réunions, plus de 93% d'administrateurs et membres de conseils de surveillance estiment que le taux de présence aux conseils des entreprises est de 80% et plus. Il ressort donc que les administrateurs sont assidus et participent le plus souvent possible aux réunions auxquelles ils sont convoqués.

Tableau n°8 : Le taux de présence aux conseils d'administration estimé par les administrateurs

Taux de présence	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
40	1	1,6	1,7
70	3	4,8	5,1
80	14	22,2	23,7
85	1	1,6	1,7
90	13	20,6	22,0
95	8	12,7	13,6
98	1	1,6	1,7
99	1	1,6	1,7
100	17	27	28,8
Total réponses	59	93,7	100
Sans réponses	4	6,3	
Total	63	100	

Source : Enquête.

Concernant l'absentéisme, les principales raisons avancées sont dans 65% des cas des raisons professionnelles, dans 22% des cas des raisons personnelles et dans 21% des cas des raisons de maladie. Les cas d'absence aux réunions sont donc liés principalement aux contraintes professionnelles.

Tableau n°9 : Les raisons d'absence aux conseils

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Maladie	13	39	11	63
	20,6	61,9	17,5	100,0 %
Problèmes personnels	14	38	11	63
	22,2	60,3	17,5	100,0 %
Contraintes professionnelles	41	11	11	63
	65,1	17,5	17,5	100,0 %

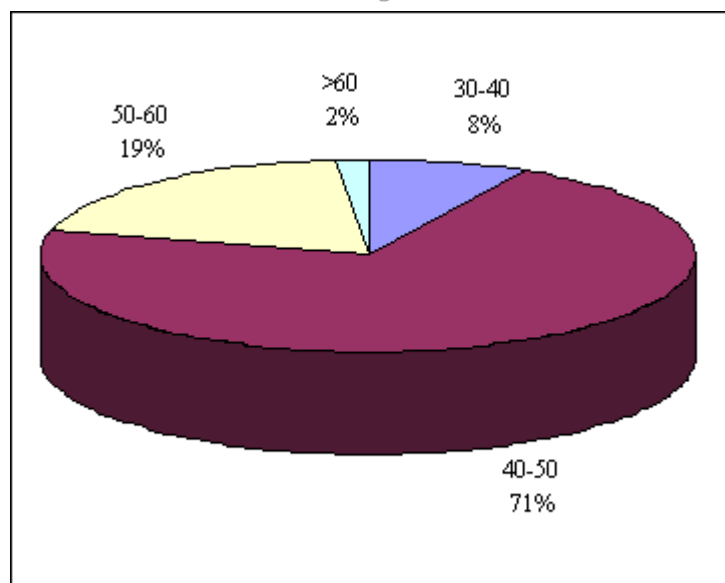
Source : Enquête.

La forte assiduité des administrateurs dans les conseils peut s'expliquer par le risque important de perte du siège d'administrateur dans le conseil en cas d'absences répétées. Mais certains administrateurs considèrent aussi que les réunions du conseil d'administration constituent pour eux, une forme d'entr'acte par rapport à leurs tâches quotidiennes et une occasion de rencontrer des collègues d'autres sociétés. Ces rencontres restent un moyen important d'accès au système d'information sur les entreprises publiques et le réseau qui alimente la distribution des différents types de nominations.

2.3 - L'âge des administrateurs

La législation ne donne aucune indication sur l'âge limite des administrateurs. Même sur le plan interne, les entreprises ne se sont pas intéressées à la question de la limite d'âge des administrateurs. En Algérie, il s'agit de salariés régis par le code de travail qui institue la retraite à 65 ans. Dans le cas de la France, par exemple, "la législation stipule que les administrateurs âgés de plus de 70 ans n'occupent pas plus d'un tiers des sièges du conseil" (Charreaux et Pitot-Belin, 1997).

La composition des conseils des entreprises enquêtées par tranche d'âge, illustrée par le graphe ci-dessous, traduit l'importance des administrateurs situés dans la tranche entre 40 ans et 50 ans.

Graphe 1 : Répartition des administrateurs par classe d'âge

2.4 - Le niveau d'études des administrateurs

Les administrateurs et membres des conseils de surveillance présentent un niveau d'instruction élevé. 88,9% d'entre eux ont des diplômes universitaires ou post-universitaires (9 universitaires et 10 post-universitaires) et 11,1% sont issus des trois premiers niveaux de l'éducation nationale (1 primaire, 2 moyen, 4 secondaire). En fait, les niveaux primaire et moyen concernent plutôt quelques-uns parmi les représentants du personnel dans les conseils d'administration.

Tableau n°10 : Le niveau d'études des administrateurs

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Primaire	1	1,6	1,6
Moyen	2	3,2	4,8
Secondaire	4	6,3	11,1
Universitaire	46	73,0	84,1
Post-universitaire	10	15,9	100,0
Total	63	100,0	

Source : Enquête.

3 - LE POUVOIR EFFECTIF DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La loi et les règlements donnent deux outils à ces deux organes pour contrôler les dirigeants des EPE :

- le pouvoir de nommer ces derniers et de les révoquer (ou de proposer leur révocation dans le cas du directoire) et le pouvoir de fixer leurs rémunérations et avantages.

Le conseil a-t-il un rôle effectif dans le contrôle des dirigeants des entreprises ?

3.1 - Rôle du conseil dans la nomination des dirigeants

La lecture du tableau suivant permet de penser que le conseil d'administration joue un rôle dans la nomination des PDG, des DG et des principaux cadres. Cependant, dans son rôle de nomination des cadres dirigeants (principaux cadres, DG, PDG, membres du directoire) le conseil d'administration n'est pas aussi déterminant qu'on aurait pu le croire. En effet, parmi les administrateurs enquêtés, ceux qui pensent que le CA n'a "aucun rôle" sont aussi nombreux que ceux qui estiment que le conseil joue un rôle dans la nomination du dirigeant principal de l'entreprise (cf. tableau n°11).

Tableau n°11 : Le rôle du conseil dans les nominations

	Principaux cadres		DG		PDG		Membres du directoire	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Aucun rôle	24	38,1	18	28,6	19	30,2	17	27,0
Rôle mineur	8	12,7	10	15,9	12	19,0	13	20,6
Rôle déterminant	25	39,7	25	39,7	22	34,9	8	12,7
Sans réponse	6	9,5	10	15,9	10	15,9	25	39,7
Total	63	100	63	100	63	100	63	100

Source : Enquête.

L'enquête révèle, à travers les entretiens, que le processus de désignation des principaux dirigeants des entreprises publiques est complexe. Le conseil d'administration est souvent conduit à accepter, les désignations, en les entérinant par voie de vote, afin de respecter les procédures dictées de la loi en la matière.

3.2 - Le conseil n'a pas la capacité réelle de révoquer le président (ou un membre du directoire)

Comme le conseil a la possibilité de nommer le dirigeant principal de l'entreprise, il a aussi la possibilité de le révoquer. A la question de savoir si le conseil a la possibilité *réelle* de révoquer le PDG (ou les membres du directoire ou le DG), les administrateurs enquêtés ont répondu de la façon résumée dans le tableau n°12.

Tableau n°12 : Possibilité du conseil de révoquer le PDG, membre du directoire ou DG

	Fréquence	%	Pourcentage valide
Oui	31	49,2	53,4
Non	27	42,9	46,6
Sans réponses	5	7,9	
Total	63	100	100

Source : Enquête.

D'après ces résultats, il apparaît que dans certaines entreprises le conseil décide de la révocation du premier responsable et que dans d'autres il n'a aucun rôle de décision. Cependant, il faut préciser que le PDG est nommé par l'actionnaire (dans le cas présent, les pouvoirs publics). Le conseil ne peut, *en réalité*, démettre un PDG de ses fonctions car il est désigné par l'actionnaire principal tout comme les administrateurs d'ailleurs.

Ce résultat doit être nuancé, car lorsqu'on cherche des explications, les réponses données par les administrateurs sur la question font apparaître que le conseil n'est qu'un organe exécutif du principal actionnaire et même pour ceux qui répondent favorablement à la question (oui), cette possibilité n'est envisageable qu'avec l'accord préalable de l'actionnaire. Les réponses à la question posée varient : "il peut proposer à l'actionnaire la révocation, mais la décision finale appartient à l'actionnaire" ; "voir règlement intérieur" ; "exécute l'ordre du propriétaire pour révoquer le PDG" ; "en concertation avec l'actionnaire principal" ; "en concertation avec l'actionnaire" ; "selon code de commerce" ; "oui en théorie, réellement après proposition du propriétaire" ; "en agissant par voie de résolution adressée aux actionnaires, toutefois la décision ultime est du ressort des actionnaires".

On peut rapporter quelques commentaires issus de l'enquête réalisée avec les administrateurs et qui attestent de la non contribution du conseil dans la révocation du dirigeant de l'entreprise : "son intervention consiste le plus souvent à avaliser une décision prise ailleurs (entreprise mère, holding)" ; "le PDG est nommé par la tutelle" ; "décision relève du propriétaire" ; "généralement les dirigeants principaux des entreprises sont désignés par cooptation" ; "c'est une décision qui est en général prise à un autre niveau et entérinée par le conseil d'administration" ; "cette compétence revient à l'actionnaire, c'est-à-dire le propriétaire" ; "on peut demander au conseil un avis consultatif" ; "Non respect des prérogatives du conseil par le propriétaire actionnaire" ; "la décision finale revient au holding dans le cadre du recrutement ou bien de la révocation" ; "seul le propriétaire peut révoquer le PDG ou les membres du directoire ou le DG, le conseil de surveillance propose seulement en sa qualité de représentant du propriétaire".

3.3 - Le rôle du conseil dans la rémunération des cadres dirigeants

Les modalités de rémunération des cadres dirigeants étant fixées lors de la signature du contrat d'embauche entre le cadre dirigeant et le conseil d'administration (ou de surveillance), le conseil a légalement un rôle déterminant dans la fixation de la rémunération des dirigeants d'entreprises. Dans la pratique, le conseil ne peut utiliser la rémunération comme moyen de pression sur les cadres dirigeants d'entreprises car les termes du contrat sont imposés par les Assemblées Générales des ex-holdings de façon quasi uniforme à toutes les entreprises sous leur contrôle. Pourquoi alors 41% des administrateurs interrogés répondent-ils par l'affirmative à la question de savoir si le conseil a un rôle

déterminant dans la fixation de la rémunération du PDG et des membres du directoire ? (cf. tableau 13).

Tableau n°13 : Rôle du conseil dans la détermination de la rémunération des cadres dirigeants

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Oui	26	41,3	42,6
Non	35	55,6	57,4
Sans réponses	2	3,2	
Total	63	100	100

Source : Enquête.

3.4 - Rôle incitatif du conseil

Pour près du tiers des administrateurs, l'existence du conseil incite les dirigeants de l'entreprise à être plus productifs. 63,5% des administrateurs pensent que le conseil a un rôle incitatif alors que 31,7% pensent qu'il ne joue pas ce rôle.

Le conseil d'administration a le mérite d'exister et incite donc les dirigeants d'entreprises à être plus attentifs à leurs actions. Lors des réunions du conseil d'administration, les dirigeants de l'entreprise sont tenus de faire le point et sont ainsi confrontés aux interrogations des membres du conseil et doivent y apporter les réponses adéquates.

L'existence du conseil permet que certaines décisions soient prises collégialement. Le conseil d'administration constitue un garde-fou contre les décisions aventureuses.

Cependant, certains cadres dirigeants interrogés considèrent que le conseil d'administration n'a aucun intérêt et n'a pas lieu d'exister vu la spécificité de l'actionnariat. En effet, l'Etat, propriétaire unique, est sollicité pour les décisions importantes qui engagent la survie de l'entreprise. Dans ce contexte, le conseil ne fait qu'appliquer les décisions prises par l'Etat et donc par son représentant en la matière, le Conseil des Participations de l'Etat.

Pour certains autres cadres dirigeants, le conseil d'administration peut être téléguidé par le dirigeant principal de l'entreprise puisque l'information dont dispose le conseil d'administration pour l'évaluation et la prise de décision est fournie par l'entreprise et peut être biaisée.

Une des remarques apportées par les cadres dirigeants précise que le conseil d'administration ne joue son rôle que partiellement, pour cause d'absence de "référentiels", notamment de "système d'évaluation des performances" et de gestion par objectifs préalablement négociés.

De plus, on a pu constater que les cadres dirigeants et les administrateurs sont tous issus du secteur public, qu'ils entretiennent souvent des relations amicales et que le conseil approuvera les décisions selon les affinités entretenues entre ses membres et les dirigeants de l'entreprise.

CONCLUSION

L'administrateur est un homme âgé entre 40 et 50 ans, dans la force de l'âge, ce qui est bien du point de vue de la capacité de travail, de formation universitaire (donc relativement compétent) et occupant un poste de dirigeant dans une autre entreprise du secteur public (donc ayant une expérience dans la gestion).

Les conseils d'administration se réunissent entre 4 et 6 fois par an (respectant ainsi la limite imposée par les assemblées générales des holdings), avec un taux d'assiduité estimé à 80% et plus.

Le conseil d'administration ne joue pas un rôle déterminant dans la nomination, la révocation et la rémunération des principaux dirigeants des entreprises. En raison du type de propriété, (secteur public), le contrôle du dirigeant s'effectue souvent de façon directe, et le rôle disciplinaire du conseil semble la plupart du temps limité.

Malgré les insuffisances constatées dans le fonctionnement du conseil d'administration et une mauvaise définition de ses prérogatives, il reste le seul organe de gestion qui représente une interface entre le propriétaire et les cadres dirigeants des entreprises publiques en matière de contrôle et d'évaluation des performances.

Références bibliographiques

ALCHIAN ARMEN A. & DEMSETZ H., 1972. "Production, Information Costs, and Economic Organization". In *American Economic Review*, Vol. LXII, n° 5, pp. 777-795.

FAMA E.F., 1980. "Agency problems and the theory of the firm". In *Journal Political Economy*, vol. 88, n° 2, The University of Chicago Press, pp. 288-307.

PASTRÉ O., 1995. "Le gouvernement d'entreprise : questions de méthodes et enjeux théoriques". In *Problèmes économiques* n° 2. 423.

CHARREAUX G. & DESBRIÈRES P., 1998. "Gouvernement des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale". In *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 1, n° 2, Juin, pp. 57-88.

OCDE. Les principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise. Questions-Réponses. In <http://www1.oecd.org/daf/governance/Q&As-fr.htm>.

PIGÉ B., 1996. "Existe-t-il un marché du travail des dirigeants ?". In *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp. 239-249.

CHARREAUX G. & PITOL-BELIN J.-P. (1997 E), Image et réalités du conseil d'administration, in *Le Gouvernement des Entreprises. Corporate Governance. Théories et Faits*, Gérard Charreaux ed., ed. Economica, Paris, p. 194.

CHARREAUX G. & PITOL BELIN J. P., 1990. *Le conseil d'administration*. Ed. Vuibert, Paris. Code de commerce, 1999. Annoté et mis à jour par Hocine Mabrouk. Ed. DAHLAB, Alger.

Notes

[*] Enseignante à l'INA d'Alger, Chercheuse associée au CREAD.

[1] Cités par Charreaux G. et Desbrières P. (1998), p. 57-88.

[2] Voir OCDE, Les principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise. Questions-Réponses, site internet <http://www1.oecd.org/daf/governance/Q&As-fr.htm>.

[3] L'étude de la relation entre la séparation des fonctions de propriétaire et de direction et la performance des firmes trouve ses origines dans l'oeuvre de Berle et Means (1932).

[4] L'analyse englobe l'ensemble des mandats détenus dans l'agroalimentaire et les autres branches du secteur industriel.

FAOUZI GSOUMA ET HASSAN AYOUB

Total factor productivity and competitiveness : the Tunisian case

RESUME

L'objectif de cet article est d'étudier l'impact de la conjoncture internationale et la modification des facteurs exogènes sur les exportations.

Les résultats économétriques montrent l'importance de la P.G.F. comme facteur permettant une réduction des coûts de production, et par la suite améliorant la compétitivité.

JEL classification : D24, F23, O55

MOTS-CLÉS : Productivité globale des facteurs, Compétitivité, Tunisie

ABSTRACT :

The objective of this article is to study the impact of the international economic situation and the modification of the exogenic factors on exports.

The econometric results show the importance of the TFP as factor allowing a reduction of the production costs, and thereafter improving competitiveness.

JEL classification : D24, F23, O55

Key words : Total factor productivity, Competitiveness, Tunisia

INTRODUCTION

The globalization is characterized by an accelerated flexibility to the exchanges, made possible due to multilateral (within WTO) and bilateral (agreements of associations, free trade areas,...) negotiations. The inevitable consequence of this phenomenon is a stressing of the international competition which relates from now on to the control of the price allowing an improvement of competitiveness, quality, differentiation, ...

Tunisia for its part, has an increasing commercial integration with the European union (more than 80% of its trade in goods are carried out with Member States of the union, *Economie européenne*, 2003, pp. 86) and is in front of new constraints to manage international competition by the control over costs and the choice of a good specialization.

Tunisia, which has a comparative advantage based on a cheap labour is confronted with the challenge to adapt to the new standards of the competition based not only on the prices but also on the innovation and the control of the technological development.

Our objective is to show to what extent the level of exports can be influenced by the total factor productivity. With this intention, we will try to highlight the relation between exports and competitiveness-price through an indicator of competitiveness inspired of work of Mathis and al. (1988), who allows the comparison of the foreign prices expressed in national currency with the unit costs of production, in order to deduce a testable relation between exports and TFP.

In section 2, we examine, by the means of a simple modeling inspired of work of Bourgain and al. (2001a and b), the impact of the Tunisian economy's opening to the international market, the variations of the prices of the foreign competitors, the exchange rate and the unit costs of production on the performance of the exporting sectors.

In section 3 we test, using an econometric estimate, the impact of the indicator of competitiveness on Tunisian exports of the goods and services, and in particular the role of the TFP.

2 - THEORETICAL FRAMEWORK

Our objective is to show how the level of exports can be influenced by competitiveness as an economic indicator. With this intention, we will present initially the traditional determinants of an export function, represented by the foreign request (D) addressed to the domestic production (Q).

Being given our interest for the small opened economies, we suppose that the domestic production is completely exported ($D=Q$). Then, we will try to highlight the relation between exports and competitiveness-price through an indicator of competitiveness. In the end, we deduce a testable relation between exports and TFP.

2.1 - The export function

Let us suppose an exporting company which faces an international request expressed by the following relation :

$$D=D(P, eP^*, Y^*)=D(\tau, Y^*), \text{ avec } D_\tau > 0, D_{Y^*} > 0 \quad (1)$$

- τ : the real exchange rate $\frac{eP^*}{P}$; P : the domestic price of exported good ;
- e : the exchange rate (value in currency domesticates of a foreign monetary unit) ;
- P^* : the price of the foreign competing product expressed in units of foreign currency ;
- Y^* : foreign aggregate income expressed in terms of units of foreign currency.

The request function (1) under the assumption can be derived from an optimal behavior of the economic agents which maximize an objective-function under the constraint of their resources (Goldstein et Khan, 1985). We will use in our model the foreign GDP as indicator of the foreign income.

The decomposition of the growth rate of equation (1) gives :

$$\frac{dD}{D} = \varepsilon \left(\frac{d(eP^*)}{eP^*} - \frac{dP}{P} \right) + \eta \frac{dY^*}{Y^*} \quad (2)$$

Where $\varepsilon = \frac{D_\tau}{D} \tau$ et $\eta = \frac{D_{Y^*}}{D} Y^*$, with $\varepsilon > 0$ et $\eta > 0$ respectively elasticities of the foreign request compared to the real exchange rate and the foreign aggregate income.

2.2 - Exports, price-competitiveness and total factor productivity

In this paragraph, we use the indicator of competitiveness inspired by the work of Mathis and al.. (1988), defined by the ratio : $I = \frac{eP^*}{c}$. This indicator makes it possible to compare the foreign prices expressed in national currency (eP^*) with the unit costs of production.

(c). The competitiveness of the economy improves when I increases.

The indicator of competitiveness can be written in the following way :

$I = M \cdot \tau$, where $M = \frac{P}{c}$ a margin marker and $\tau = \frac{eP^*}{P}$ the real effective exchange rate.

It rises from this decomposition that the indicator of competitiveness makes it possible to take account of the attitude of the exporters to the prices. Two extreme situations can appear :

- The domestic producers are *price-tackers* ; in this case, the variation of I is reflected directly on M because the domestic prices correspond exactly to the international prices ($\tau = 1$).
- The domestic producers are *price-setters* ; in this case, the shock on I is reflected directly on τ because these producers are by definition insensitive to the variations of foreign prices.

To analyze the intermediate situations, it would be judicious to study the optimal behavior of a representative exporter facing a foreign request, with real exchange rate, while being an indicator of competitiveness, constitutes the principal determinant.

In the absence of transactions costs and other rigidities, the choice of the strategy to be adopted to the modifications affecting the foreign competitor prices, the exchange rate and the domestic unit costs, is dictated by the capacity of the market of the exporting firms. In this case, the more elastic demand price which faces the exporting firms is high, the weaker will be their capacity in the market and they will be brought to adopt a secondary behavior. They tend, consequently, towards a situation of *price-tackers*. If the exporters offer differentiated goods, they can aim at a share of market determined well and thus approach a situation of *price-setters*.

The maximization of profit of the exporters makes it possible to determine the following expression :

$$\frac{eP^*}{p} = z \left(\frac{eP^*}{p} \right)^{1-\beta} c(A, w, r) \quad 0 \leq \beta \leq 1 \quad (3)$$

The coefficient z is a parameter which depends on β who reflects the space for manoeuvre of the exporting firms regarding the fixing of prices. The function $C(A, W, R)$ [1] represents the unit cost deduced starting from a production function $Q = A F(K, L)$ where Q represents the production intended for export, A the total factor productivity, K the physical stock of capital and L the volume of employment. It is obtained by minimizing the total performance index which depends on the standard of wages, W , and of the user cost of the capital, R ; it is an increasing out of W and R and decreasing function in A . Following the strategy adopted by the exporting firm, two situations can be presented (Bourgain and Al, 2001b) :

- If the exporting firm adapts perfectly to the domestic value of the foreign prices (*price-tackers* pur), the coefficient b and z will tend towards 1. In this case, P will tend towards C and the margin towards 0.
- If the firm fixes its prices independently of those of the competitors (*price-setters* pur), b will tend towards 0. From where $P=M.c$ (A, W, R) where $z=M$ is the margin on the variable cost.

The formulation of the equation (3) in terms of growth rate gives :

$$\frac{d\tau}{\tau} = (1 - \beta) \frac{dI}{I} \quad (4)$$

where :

$$\frac{dP}{P} = \beta \frac{d(eP^*)}{eP^*} + (1 - \beta) \frac{dc}{c} \quad (5)$$

While introducing (4) and (5) into (2) one will have :

$$\frac{dD}{D} = \varepsilon (1 - \beta) \frac{dI}{I} + \eta \frac{dY^*}{Y^*} \quad (6)$$

And

$$\frac{dD}{D} = \varepsilon (1 - \beta) \frac{d(eP^*)}{eP^*} - \varepsilon (1 - \beta) \frac{dc}{c} + \eta \frac{dY^*}{Y^*} \quad (7)$$

By breaking up the unit cost, one obtains :

$$\frac{dc}{c} = \alpha_L \frac{dw}{w} + \alpha_K \frac{dr}{r} - \lambda \quad (8)$$

Where :

- α_L : the share of the wages in the unit cost ;
- α_K : the share of the capital cost in the unit cost ;
- λ : the growth rate of the total factor productivity.

The combination of (4) and (5) makes it possible to write :

$$\frac{dD}{D} = \varepsilon (1 - \beta) \frac{d(eP^*)}{eP^*} - \varepsilon (1 - \beta) \left[\alpha_L \frac{dw}{w} + \alpha_K \frac{dr}{r} \right] + \varepsilon (1 - \beta) \lambda + \eta \frac{dY^*}{Y^*} \quad (9)$$

According to this last equation, the determinants of the request for export are :

- foreign prices expressed in national currency ;
- The production factors costs ;
- the total factor productivity ;
- foreign GDP.

The study of the equation (9) shows that the elasticity of exports compared to the PGF is equal to $\varepsilon (1 - b)$: the effect of an increase in the

TFP on exports is all the more significant as is the degree of independence of the exporters compared to the foreign prices. When $b = 0$, the impact of the total productivity profits on the performances with export remain significant, i.e. the exporting firms have a capacity raised in the fixing of the prices

3 - ECONOMETRIC ISSUES

The estimate of the coefficients e (1-b) and h fact of seeming determinants of exports, beside an entirely exogenic component, an endogenous aspect : sensitivity compared to an indicator of competitiveness, itself influenced by the total factor productivity. As the relative variation is roughly equal to the difference logarithmic curve, and by integrating the function of export (7) with the assumption of constancy of the coefficients, we will be able to consider the expression following :

$$D = a_0 + a_1 \ln(I) + a_2 \ln(Y^*) \quad (10)$$

Where :

a_0 : the constant of integration ;

$a_1 = e(1-b)$;

$a_2 = h$.

3.1- Data Sources

This empirical analysis is applied to the commercial sectors of the Tunisian economy. This is explained inter alia by the strong exposure of these sectors to international competition.

The data used in this empirical validation is the result of several data bases.

The explained variable represents Tunisian exports of goods and services expressed at constant price (source WDI 2003).

The explanatory variables are :

-an international economic indicator which comprises two variables :

- Y^* , approached by the value added at constant prices of the principal partners of Tunisia. The weight of each country being its share in Tunisian exports of goods and services (source WDI 2003).
- M^* who represents the total imports of goods and services (at constant prices) of the principal partners of Tunisia, with the same structure of weighting as for Y^* . (Source WDI 2003).

- a synthetic indicator of competitiveness ($I = \frac{eP^*}{c}$), with :

- eP^* : price of the added value of the principal partners of Tunisia (P^*) expressed in domestic currency using the effective exchange rate (E). (Source IFS February 2004).
- c : the unit cost, it is the report/ratio of the costs of the factors capital

and labour with the added value, at constant prices (National accounting Source) :

$$\frac{w \cdot L + r \cdot K}{Y}$$

Where :

Y : value added at constant prices ;
 w: compensation of employees, including the fiscal burdens ;
 L : the volume of employment ;
 K : the physical stock of capital ;
 r : the user cost of the capital in which intervene :

- the price of the capital (PK), obtained by bringing back the stock of capital at current prices to the stock of capital at constant prices.
- the rate of depreciation of the stock of capital.
- the interest rate, average enters a long rate on the loans and a short rate (three months) on the money market.

3.2 - Estimation Results

In the analysis of the stationnarity, we used the Dickey-Fuller test. All the variables are stationary in first difference.

Therefore, we will estimate the relation in the dynamic form by the method of ordinary least squares.

The synthetic equation (9) is tested in dynamic form with correction of error, which makes it possible to distinguish a component from short term and a component of long term.

$\Delta \ln(D)_t = C1 + C2 \Delta \ln(I)_t + C3 \Delta \ln(Y^*)_t + C4 \Delta \ln(D)_{t-1} + C5 \Delta \ln(I)_{t-1} + C6 \Delta \ln(Y^*)_{t-1}$ In this dynamic specification, the term on the left except accodances corresponds to the short-term component and the term on the right between the accodances is the component of long term. C4 corresponds to the degree of correction.

$$\Delta \ln(D)_t = C1 + C2 \Delta \ln(I)_t + C3 \Delta \ln(Y^*)_t + C4 \{ \Delta \ln(D)_{t-1} + \frac{C5}{C4} \Delta \ln(I)_{t-1} + \frac{C6}{C4} \Delta \ln(Y^*)_{t-1} \}$$

In table 1, an estimate of the dynamic regression which relates to the whole of the goods and services exported by Tunisia.

In the estimate, a variable M* (total imports of the principal partners) will be used like the variable Y*. One initially will estimate the equation (10) with Y* (regression 1) and with M* in the second place (regression 2).

Tableau n° 1 : Estimate of the dynamic equations
Explained variable : $\Delta \ln D$
A number of observations : 32 (1970-2001)

Variables	Regression 1	Regression 2
$\Delta \ln(I)$	0.510 (2.409)**	0.35 (1.57)
$\Delta \ln(Y^*)$	0.168 (0.174)	-0.43 (-1.10)
$\Delta \ln(M^*)$	-	0.54 (1.68)*
C	-0.294 (-0.251)	3.34 (1.37)
$\ln(D)_{t-1}$	-0.148 (-1.685)*	-0.29 (-2.34)**
$\ln(I)_{t-1}$	0.126 (0.789)	0.15 (0.66)
$\ln(M^*)_{t-1}$	-	0.49 (1.67)*
$\ln(Y^*)_{t-1}$	0.119 (1.785)*	0.47 (1.29)
D90	-0.0030 (-0.102)	0.0046 (0.158)
R ²	0.39	0.48
DW	2.156	2.26
F	2.65	2.55
Proba	0.041	0.039

Numbers between brackets : T statistical.

** significant to 5 % ; * significant to 10%.

A dummy variable for the year 1990, to improve the precision of the results is not significant.

The DW makes it possible to conclude the absence from autocorrelation of the residues.

The results of the regression (2) lead to the relation of long term following :

$$D = \exp^{11,52} . I^{0,52} . M^{*1,69}$$

It is noticed that the coefficient $\varepsilon(1-\beta)$ is 0,52. This elasticity means that increase of 10% of the indicator of competitiveness implies a stepping up of exports of 5,2%.

The estimated value 0,52 is no other than the elasticity of exports compared to the total productivity factor. Moreover, it appears that the impact of the international economic situation on exports is high enough for a small open economy like Tunisia's (elasticity 1,69).

The regression (1) (with Y^*) gave us a relation of long term close to its results of the regression (2) : $D = \exp^{-1,99} . I^{0,85} . Y^{*0,80}$

4 - CONCLUSIONS AND POLICY IMPLICATIONS

Through a simple model of a small opened economy like Tunisia's, one can study the impact of the international economic situation and the modification of the endogenous factors (presented in a synthetic indicator of competitiveness), on exports.

Among the endogenous factors of competitiveness, it is remarkable that the TFP is an essential parameter because it allows a reduction of the production costs.

This empirical validation makes it possible to conclude that an acceleration of the TFP of (10%) results in an improvement of competitiveness, through an increase in exports in (5,2%).

Therefore, the new requirements of competitiveness for the Tunisian economy, open on outside, consist on the control of an industrial policy centered on the productivity and better specialization to allow the improvement of competitiveness.

Références bibliographiques

BORENSZTEIN E. DE GREGORIO J. & LEE J-W., (1995) ; «How Does Foreign Direct Investment Affect Economic Growth», *NBER Working Paper*, april, 451-471.

BOURGAIN A. & PIERETTI P., (2001A), «Effets de complémentarité externe et incidence sur la productivité : Le cas de l'économie manufacturière luxembourgeoise», I *CREA Working paper*, 98-2.

BOURGAIN A., PIERETTI P. & SCHULLER G., (2001B), «Compétitivité de l'économie Luxembourgeoise» *Cahier Economique du STATEC*, 93-02, Luxembourg.

COE D. T. & HELPMAN E., (1995), «International R&D Spillovers», *European Economic Review*, 39, 859-897.

GOLDSTEIN & KHAN., (1985), «Income and Price effects in Foreign Trade», in R Jones & P Keneen ; *Handbook of International Economics, Volume 11, Elsevier Science Publishers*.

GSOUMA, F., NAASRI, M., & DHEHIBI, B., (2004), «Does Devaluation Promote Foreign Trade Balance, The Tunisian Case», *International Journal of Business Research, Volume I, Number 1*, 41-48.

KELLER W., (2000), «Do Trade Patterns and Technology Flows Affect Productivity Growth ?», *World Bank Review*, 14, 17-47.

KREKÉ C. & PIERETTI P., (1997), «Degré de dépendance face aux prix étrangers d'un secteur exportateur d'un petit pays : Une application à l'industrie du Luxembourg», *Economie Appliquée*, Tome L., 4, 153-175.

MATHIS, J., MAZIER & DANSET D. R., (1988), «Niveaux de Coûts de Production et Performances extérieures des Grands Pays Industrialisés», Chapitre II, dans la Compétitivité industrielle, Editions Dunod, pp. 67-188.

ROMER P., (1986), «Increasing returns and Long-Run Growth», *Journal of Political Economy*, 98, 1002-1037.

ROMER P., (1990), «Endogenous Technical Change», *Journal of Political Economy*, 98, pp. 71-10.

Notes

[*] We are acknowledged to Dr Boubaker Dhehibi for helpful comments and suggestions.

[]** He is PhD student at the Laboratoire d'Intégration Economique Internationale, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, Tunisia. Currently he is a researcher at the Institut d'Economie Quantitative (IEQ), Tunis, Tunisia.

[*]** He earned his PhD at the Université de Nice-Sophia-Antipolis - CEMAFI in 2002. Currently he is a researcher in the Cadre - Université de Lille 2, France, Consulting of Arab Countries - D-Consult (Belgique), attached Researcher at CEMAFI - Université de Nice Sophia Antipolis, France.

[1] The output Q does not appear in the unit performance index since we suppose that the function of production is with constant outputs of scale.

NADJET MEKIDECHE^[*]

Les deux logiques de l'évaluation pédagogique : pour le passage d'une logique instrumentaliste centrée sur la mesure des performances à une logique formative centrée sur le développement des compétences

La nécessité de l'évaluation pour le perfectionnement de l'action pédagogique est aujourd'hui largement reconnue. En ce sens, l'évaluation des apprentissages de l'élève demeure l'un des moyens les plus importants d'appréciation de l'action éducative de l'école.

Toutefois, malgré les perspectives nouvelles offertes par la recherche en évaluation et plus particulièrement, par le courant de l'évaluation formative, les pratiques d'évaluation en milieu scolaire algérien et même à l'étranger ont du mal à suivre le mouvement. Les représentations sur l'évaluation scolaire continuent encore trop souvent à associer et confondre la notion d'examen et celle d'évaluation, confusion qui a été entretenue par le courant docimologique qui a fourni une caution scientifique aux examens.

Cet article reprend et réactualise le texte d'une communication présentée à la demande du comité d'organisation de l'«Université du printemps en sciences sociales» (université de Blida)^[1]. Il constitue le second volet d'un diptyque consacré à l'évaluation pédagogique en milieu scolaire algérien et dont le premier volet analysait les résistances au changement des pratiques d'évaluation en cours à l'école algérienne (Mekideche N, 1998).

L'analyse présentée prend sa source dans une approche critique des paradigmes dominants de l'évaluation pédagogique abordée lors de cours proposés aux étudiants de Magister en Sciences de l'Education de la Faculté des Sciences Sociales et Humaines de l'Université d'Alger.

Ce texte se structure autour de deux points. Le premier montre comment la logique instrumentaliste dominant le courant docimologique et répondant à une problématique d'objectivation des examens n'a pas permis de poser les questions de fond de l'évaluation et a freiné toute innovation pédagogique dont le système scolaire a besoin.

Le second point montre comment les développements en psychologie et en sciences de l'éducation ont permis de renouveler la problématique de l'évaluation pour inscrire celle-ci dans une logique de formation favorisant le passage d'une pédagogie de l'instruction (courant docimologique) à une pédagogie de la formation (courant

constructiviste) sans laquelle le concept d'éducation ne saurait prendre son véritable sens.

I - LA LOGIQUE INSTRUMENTALISTE DU COURANT DOCIMOLOGIQUE. DE SON INCAPACITE A PROVOQUER UN CHANGEMENT DES PRATIQUES ET DE LA PENSEE PEDAGOGIQUES TRADITIONNELLES

C'est Henri Piéron qui institua la discipline qu'il nomma docimologie, c'est-à-dire «l'étude scientifique des examens» (1963). La docimologie a pendant longtemps occupé tout le terrain de la recherche en évaluation. Le manque de fiabilité des examens a été le problème central traité par elle. Dans un premier temps, elle a montré expérimentalement l'inconsistance des notes en tant que mesure de la performance des élèves. Dans un deuxième temps, elle a cherché à mieux comprendre et expliquer le manque de fiabilité des notes et a proposé tout un arsenal de procédures pour rendre les pratiques traditionnelles d'évaluation plus justes, au sens de justesse et de justice.

Les travaux de la docimologie sont plus ou moins connus des enseignants d'autant que tout un système d'examens et de contrôles notés continue à jalonner les différentes étapes du cursus scolaire et universitaire, aujourd'hui encore. Par contre, la logique de référence de ces travaux est trop souvent méconnue. En faisant croire que tous les problèmes d'évaluation trouveraient une solution par des techniques plus ou moins sophistiquées -dont seules les moins sophistiquées sont actuellement utilisées- la docimologie a empêché la production de problématiques permettant de repenser les notions d'évaluation et de formation.

C'est donc sur les implications pédagogiques de la démarche docimologique que se centrera ce premier point. Mais, avant cela, il s'agit de rappeler la logique de référence de la docimologie laquelle prend son sens dans la conception de l'apprentissage et de la formation qui la sous-tend.

1 - La conception de l'apprentissage et de la formation du courant docimologique

La conception de la formation qui sous-tend les travaux docimologiques s'inscrit dans le cadre de la théorie behavioriste qui peut se résumer par la relation stimulus → réponse. Le stimulus correspond à l'activité d'enseignement. La réponse correspond aux résultats de l'apprentissage. Comme l'enseignant donne la même information à tous les élèves (enseignement collectif) le taux de réception de cette information varie d'un élève à l'autre en fonction du travail et surtout des aptitudes de chacun. Les résultats de l'apprentissage vont donc se répartir, comme les aptitudes, de façon aléatoire, c'est-à-dire en courbe de Gauss.

2 - La conception de l'évaluation qui en découle

A partir de cette conception de l'apprentissage comme résultat dépendant des aptitudes de chacun, l'évaluation ne peut être conçue que comme un constat des résultats de l'élève par le biais de la mesure de ses performances. Elle ne peut donc intervenir qu'à la fin des apprentissages. En ce sens, elle est qualifiée de sommative, c'est-à-dire qu'elle porte sur l'ensemble des connaissances acquises ou assimilées par l'élève. L'évaluation consiste de ce fait à faire passer une épreuve portant sur toute la matière enseignée -épreuve terminale couronnant parfois des contrôles périodiques plus ou moins éloignés dans le temps- et à leur attribuer une note. Et comme tout le monde ne peut pas réussir (puisque les aptitudes jouent), elle a pour but de trier les plus aptes et d'attester par la certification des compétences dont la société a besoin. L'évaluation se contente d'effectuer un bilan, de poser un verdict sur la réussite ou l'échec de l'élève.

Ce faisant, la docimologie n'a rien changé à la conception traditionnelle de l'évaluation à visée sélective et certificative et, derrière elle, de l'apprentissage qui demeure lié aux dons et aptitudes de chacun. Son seul mérite a été de rendre ce bilan, ce verdict plus juste, plus objectif.

3 - La problématique de l'objectivation de l'évaluation ou la logique instrumentaliste

Dans un premier temps, la docimologie propose des procédures de modération des divergences de notation entre évaluateurs (cf. Noizet et Caverni, 1978, De Landsheere, 1980). Mais devant la lourdeur de la mise en place de certaines d'entre elles et surtout les résultats peu satisfaisants obtenus (incapacité à neutraliser les erreurs systématiques de notation) la docimologie propose une solution radicale à ce problème: les épreuves normatives.

En effet, l'un des référents clé de la docimologie classique est la distribution normale et donc gaussienne des notes qui attesterait de la justesse d'une notation et donc d'une bonne examination. Considérer ainsi la courbe de Gauss comme pronostic des résultats scolaires prend tout son sens dans la conception liant l'apprentissage aux aptitudes lesquelles se répartissent (comme la plupart des caractéristiques humaines) selon une distribution gaussienne. C'est ce qui a amené la docimologie à proposer de remplacer les épreuves traditionnelles par des tests de connaissances élaborés selon la méthodologie des tests d'aptitudes. L'épreuve va donc répondre aux principes de validité, de standardisation, de fidélité et, bien sûr, de normativité (cf. Bonboir 1972 a et b). La norme sera ce qui caractérise la majorité d'une population normale c'est-à-dire le centre de la courbe de Gauss, la moyenne. Celle-ci sera calculée à partir des performances étalonnées d'un groupe de référence représentatif de l'ensemble de la population d'élèves concernés. La valeur attribuée aux performances de chaque élève sera relative à son classement par rapport aux performances du groupe de référence, la norme constituant l'unité de référence permettant de porter un jugement objectif sur les résultats de l'élève et de décider de sa réussite ou son échec. A relever que le questionnaire à choix multiples (Q.C.M) souvent utilisé actuellement - en

particulier dans l'enseignement supérieur - relève de l'épreuve normative, à condition bien sûr qu'il fasse l'objet d'un étalonnage.

4 - Les implications pédagogiques du paradigme dicomologique

La docimologie a découpé, dans l'évaluation, un champ d'investigation très réduit à savoir l'amélioration des examens et surtout des procédures de notation. Certes, elle a eu le mérite d'alerter sur un problème majeur, celui de l'irrationalité des pratiques traditionnelles d'évaluation. Mais en se concentrant sur ce champ, elle a contribué à réduire l'évaluation à l'examen et notation et a ainsi renforcé une conception de l'évaluation détachée de l'acte pédagogique lui-même. Le moment d'évaluation devient un moment qui se détache du processus enseignement/apprentissage, un moment où l'enseignant se transforme en contrôleur, en juge (moment mal vécu par les élèves).

Par ailleurs, la centration de la docimologie sur la courbe de Gauss et la moyenne comme norme de référence contribue à opérer un nivellement par le bas du niveau de formation dispensé par l'enseignant et à acquérir par l'élève. «La difficulté moyenne est déterminée par la moyenne des aptitudes du groupe considéré et non par une moyenne de difficulté objective des notions à enseigner» (De Landsheere, 1980, p. 219). Pour pallier à cette situation, certains proposent que l'on vise à amener l'élève à la valeur à laquelle parviendraient les 25% supérieurs (75^{ème} centile). Mais que la norme soit la moyenne, le 75^{ème} centile ou encore une autre valeur fixée comme critère de réussite, dans tous les cas, il s'agit d'épreuves normatives où le modèle statistique de référence reste celui de la loi normale réduite c'est-à-dire la courbe de Gauss.

C'est sur ce référent clé que constitue la courbe de Gauss que les principales critiques ont été adressées à la docimologie. En effet, accepter la courbe de Gauss comme pronostic des résultats scolaires, c'est accepter l'échec et justifier la sélection des plus aptes.

Dans ce contexte, où les enjeux personnels et sociaux sont graves, les notes sont investies d'une importance excessive. Si ce n'est pas noté, l'élève travaillera avec moins d'attention. La note produit une «motivation artificielle» au travail (Cardinet, 1988, p. 15). C'est donc la relation qu'entretient l'élève avec sa formation qui est ici mise en jeu: la recherche d'un «salaire» immédiat le détourne d'autres raisons plus formatrices de travailler.

Bien plus, et c'est la critique la plus importante que l'on peut adresser avec Parisot (1990) à la docimologie, celle-ci contribue à laisser fonctionner ou conforter une conception où «l'éducabilité est restreinte et l'efficacité pédagogique faible» (p. 53). Pour démontrer cela, l'auteur pose le problème de la légitimité de la courbe de Gauss en pédagogie. En effet, «il y a tout lieu de penser qu'après une action pédagogique pertinente et systématique, les acquisitions des apprenants ne se ventileront pas de manière aléatoire!» (p. 53). Il est donc inadmissible d'admettre la courbe de Gauss comme allant de soi dans une perspective pédagogique. Sinon c'est admettre que l'entreprise

pédagogique, même systématique, est impuissante et que l'éducabilité des apprenants est restreinte. Une telle conception basée sur l'idéologie des dons et des aptitudes ne peut envisager de gérer le processus d'apprentissage (boîte noire). Elle n'envisage pas de faire face aux événements perturbant l'apprentissage. L'échec est accepté comme une fatalité.

Mais comment passer d'une évaluation statique qui se limite au constat des résultats de l'apprentissage à une évaluation dynamique permettant de prendre en compte les processus d'apprentissage et de faire face à l'échec ?

Cette question s'inscrit dans le cadre de l'évaluation formative qui relie la logique de l'évaluation à la logique de formation laquelle se base sur un paradigme éducationnel radicalement opposé à celui de la docimologie.

II - LA LOGIQUE FORMATIVE DE L'EVALUATION

Les développements qu'ont connus la psychologie et les sciences de l'éducation et plus particulièrement la pédagogie par objectifs, ont contribué à dynamiser le champ de réflexion sur l'évaluation pour repenser celle-ci à partir de sa contribution à la facilitation des apprentissages et, par là-même, à une meilleure efficacité pédagogique. Mais avant de présenter la logique formative de l'évaluation, un bref rappel des nouvelles conceptions de l'éducation et de l'apprentissage sur lesquelles elle se fonde s'impose.

1 - Les nouvelles conceptions de l'éducation

Avec le développement des deux champs scientifiques précédemment cités, l'éducation est de plus en plus considérée comme le moyen de conduire *tous* les élèves à la maîtrise des objectifs d'apprentissage jugés nécessaires à l'individu ou utiles à la société. De là est née ce que l'on nomme la pédagogie de la maîtrise puis la pédagogie différenciée. Celles-ci se basent sur un constat: ce n'est pas le manque d'aptitude qui empêche un élève d'apprendre. «La grande majorité des étudiants d'une classe normale peuvent atteindre un objectif de maîtrise si on leur accorde assez de temps et une aide suffisante pour surmonter les difficultés éprouvées» (De Landsheere cité par Abernot, 1996, p. 105). Pour cela, un modèle opératoire de l'apprentissage s'impose. C'est ce que les travaux actuels en évaluation ont fait en choisissant d'intégrer la dimension éducative dans la problématique de l'évaluation. Ces travaux ont pris comme cadre de référence les travaux psychopédagogiques à orientation cognitiviste et socio-cognitiviste et plus particulièrement, les travaux de la psychologie génétique piagétienne.

2 - Les nouvelles conceptions de l'apprentissage

Dans la perspective cognitiviste, apprendre c'est comprendre. Or, «comprendre ne consiste pas à accumuler des connaissances toutes faites mais à savoir les découvrir voire au besoin les inventer et les

réinventer» (Inhelder citée par Cardinet, 1988, p. 76). Autrement dit, il n'y a de savoir que par le chemin qui y mène. Le savoir ne peut donc se transmettre. Il se construit par celui qui doit l'acquérir. La différence généralement faite entre ce que l'on nomme les «connaissances déclaratives» (savoir que...) et les «connaissances procédurales» (savoir comment...) va dans ce sens.

Mais comment se construit le savoir ?

Dans la perspective constructiviste de Piaget, l'apprentissage est le résultat d'une activité cognitive laquelle consiste en un processus d'équilibration entre assimilation et accommodation que Piaget place au cœur de la genèse de l'intelligence (Piaget, 1967). L'analyse piagétienne permet de dire que l'élève n'assimile l'information que si elle s'inscrit dans ses cadres de pensée antérieurs. Si tel n'est pas le cas -information non assimilée- il faut faire évoluer ses cadres de pensée, c'est-à-dire obliger l'élève à une accommodation en lui proposant la contradiction -ce que Piaget nomme le conflit cognitif- qui suscitera un dépassement, une restructuration- ce que Piaget nomme l'équilibration majorante. Par exemple, créer une situation où l'élève observe l'apparition d'une contradiction entre ce qu'il prévoyait et ce qu'il constate, présenter une antithèse, etc.

Une telle conception de l'apprentissage implique une remise en question de l'enseignement traditionnel qui voit dans l'élève un consommateur de matières d'enseignement dont l'assimilation dépend des dons et aptitudes de chacun. Une pédagogie différenciée s'impose laquelle va prendre en considération les processus cognitifs et les démarches d'apprentissage afin d'intervenir et de redresser et élargir les stratégies d'apprentissage de l'élève et ce, jusqu'à à ce que les objectifs visés soient atteints. Les résultats devraient donc être à peu près identiques pour tous les élèves (courbe en J et non courbe de Gauss). Dans le cadre de cette nouvelle conception de l'éducation, l'ancienne signification de l'évaluation n'a plus de raison d'être et va s'inscrire dans le cadre d'une problématique éducative.

3 - La logique formative de l'évaluation

Si l'on cherche une amélioration voire une modification du pédagogique à travers l'évaluation des apprentissages, il s'agit de passer d'une évaluation statique basée sur le registre des réponses (conception behavioriste de l'apprentissage) à une évaluation dynamique basée sur les opérations et processus mentaux mis en oeuvre au cours de l'apprentissage (conception constructiviste). L'évaluation ne porte plus sur des performances, de simples savoirs à restituer mais sur des compétences, des modalités de fonctionnement cognitif. Son but est de fournir les informations permettant de suggérer les démarches éducatives susceptibles d'aider l'élève et ce, tant que le but visé n'est pas atteint. L'épreuve dans l'évaluation formative aura donc une double visée: l'information et l'intervention.

3.1 - L'épreuve dans l'évaluation formative

L'épreuve a tout d'abord pour but de dresser l'état d'avancement de l'élève dans l'acquisition des objectifs assignés au programme, lesquels constituent donc la norme de référence. Elle donne des informations sur le chemin parcouru (objectifs atteints) mais aussi le chemin qui reste à parcourir pour parvenir à la maîtrise des savoirs (objectifs non atteints).

Mais l'épreuve ne se contente pas de constater cette distance. Si l'on veut aider l'élève à réduire cette distance, il s'agit de diagnostiquer les difficultés qu'il rencontre au cours de son apprentissage et qui l'empêchent de progresser. Il s'agit, dans ce diagnostic, de repérer les déficiences dans la démarche d'apprentissage mais aussi de rechercher leurs causes afin de comprendre la difficulté dont elles témoignent : cognitive, pédagogique mais aussi affective, sociale...

Bien sûr, l'enseignant ne saurait, à lui seul, faire face à toutes ces tâches. Dans le cas où celles-ci ne se situent pas dans son champ d'action direct, il peut faire appel à d'autres compétences, en particulier celles du psychologue scolaire ou d'une équipe médico-psychopédagogique.

En ce qui concerne le repérage des déficiences dans la démarche d'apprentissage de l'élève et qui relève du champ d'action directe de l'enseignant, l'analyse des erreurs de l'élève constitue une des solutions clés pour leur identification. En effet, dans la conception cognitiviste de l'apprentissage, l'erreur devient une réalité à gérer en tant qu'accident dans la démarche et non comme une faiblesse répréhensible. Il s'agit de saisir la dimension positive de l'erreur en tant que révélatrice de la stratégie de pensée de l'élève, de sa logique propre. Le problème est alors de bien situer le déséquilibre (au sens piagétien du terme) afin de pouvoir y remédier. L'importance reconnue par tous les auteurs au traitement des erreurs de l'élève fait qu'un ouvrage entier lui a été consacré (Astolfi, 1997).

Bien sûr, les déficiences dans la démarche d'apprentissage doivent être repérées dès qu'elles apparaissent afin d'empêcher une difficulté de s'installer et de pouvoir intervenir dès qu'elle apparaît. L'épreuve intervient donc au cours d'étapes successives et courtes d'apprentissage (évaluation continue). De ce fait, elle ne constitue pas un examen et n'a donc pas besoin d'être notée. Son but est de fournir des informations permettant la prise de décision et donc le choix d'une remédiation susceptible d'aider l'élève à dépasser ses difficultés (deuxième visée de l'épreuve). En ce sens, nous citerons de mémoire ce que disait un conférencier français : «si un élève est en déperdition et qu'on ne lui offre pas les instruments de remédiation, il s'agit de non-assistance à élève en danger».

3.2 - L'intervention en vue de la remédiation

Le choix des formes de guidance permettant de remédier aux difficultés de l'élève relève beaucoup plus d'une compétence pédagogique que d'une compétence évaluative bien que celle-ci ait pour principal but de préparer celle-là. L'inventivité didactique de l'enseignant doit intervenir en fonction de la nature et du niveau de difficulté de l'élève. A préciser

cependant que, dans la perspective cognitive de l'apprentissage où celui-ci est conçu comme une construction personnelle du sujet, c'est à l'élève lui-même de gérer ses erreurs et de réajuster sa stratégie d'apprentissage. L'enseignant n'a pas à le faire à sa place. En ce sens, le corrigé-type présentant les bonnes démarches constitue, pour reprendre l'expression de nombreux auteurs une «monstruosité pédagogique». C'est pourquoi la seule correction qui fasse véritablement évoluer l'élève est celle que fait l'apprenant lui-même (auto et/ou co-évaluation et auto-correction). Le rôle de l'enseignant devient celui de l'animateur qui peut et doit organiser les conditions pédagogiques permettant à l'élève de réguler, de réajuster voire de modifier ses démarches d'apprentissage.

Comme on peut le remarquer, il ne peut y avoir, dans le cadre de l'évaluation formative, des stratégies de remédiation toutes faites comme c'est le cas pour la docimologie. C'est à l'enseignant à construire une stratégie d'évaluation formative qui soit applicable à sa classe et qui tienne compte des différentes contraintes du terrain. Ce qui importe c'est de construire des outils cohérents avec les objectifs de formation et avec la théorie pédagogique présidant à l'organisation des apprentissages. Il est toutefois possible de fournir les lignes directrices pour l'élaboration d'une stratégie d'évaluation/remédiation.

3.3 - Les lignes directrices pour la construction d'une stratégie d'évaluation formative

Tout d'abord, les objectifs d'apprentissage doivent être traduits en objectifs opérationnels. L'enseignant doit amener les élèves à les connaître et, mieux encore, à y adhérer. Si l'élève sait où il doit aller et s'il a envie d'y aller, il a plus de chances d'y parvenir.

Ensuite, il s'agit de ne pas dissocier temps d'enseignement et temps d'évaluation. Les procédures d'évaluation/régulation sont intégrées aux activités d'enseignement. «L'essence de l'enseignement est d'être une régulation continue des activités d'apprentissage. L'effort d'ajustement est constant. C'est cet effort qui compte et qui est le gage du succès des apprentissages» (Perrenoud, 1991, p. 59).

L'enseignement doit donc être organisé de façon à permettre à l'enseignant de jouer le rôle «d'observateur-animateur» pour reprendre l'expression de Allal. C'est bien sûr l'activité de l'élève, la démarche qui a produit le résultat (ou compétence) et non le résultat lui-même (ou performance) qui constitue l'objet de l'observation. Celle-ci portera sur des activités où l'élève peut construire de façon active et autonome son savoir: activités de recherche, de découverte, de résolution de problèmes, travail en groupe... En ce sens, les interactions élèves-enseignant, élèves-élèves, élèves-matériau pédagogique constituent autant d'occasions de feed-back permettant à l'enseignant d'identifier les difficultés des élèves et d'offrir immédiatement une guidance individualisée. C'est ce que Allal appelle la «régulation interactive» (1988, 1991) et Perrenoud la «régulation par l'action et l'interaction» (1991, 1998). La confrontation à la tâche et le conflit socio-cognitif obligent l'élève à s'adapter, s'ajuster et à construire de nouveaux outils

cognitifs qui constituent en soi des facteurs de régulation. Par ailleurs, certains auteurs proposent de recourir au registre métacognitif comme facteur de régulation (Allal et Saada ; 1992, Grangeat, 1997) ce qui constitue, selon Perrenoud, une «voix prometteuse» (1998, p. 130).

Ce type de régulation qui intervient en cours d'apprentissage, connaît toutefois des limites dans le cadre habituel d'une classe. Cela exige du temps et l'enseignant ne peut être partout et tout observer. Aussi, l'orientation vers une régulation différée par le biais de contrôles systématiques s'avère nécessaire. A ce propos, Allal met en garde contre ce qu'elle nomme la «régulation rétroactive» c'est-à-dire la remédiation au sens traditionnel du terme. Il s'agit d'une remédiation-correction eu égard aux lacunes constatées par la reprise d'exercices non réussis ou d'exercices complémentaires de même nature, par la ré-étude d'un contenu de programme non assimilé... L'auteur considère que ce «re» est de trop et que des situations nouvelles, un changement de contexte seraient plus favorables pour aider l'élève à dépasser ses difficultés. La pédagogie des situations-problèmes (problèmes ou angles d'attaque nouveaux) favorise ce type de régulation que l'auteur qualifie de «proactive». Il s'agit d'une micro-orientation de l'élève en difficulté vers des situations pédagogiques plus appropriées, d'une optimisation des situations d'apprentissage dans le cadre d'une pédagogie différenciée (pour une revue d'ensemble plus fine des différentes modalités d'intervention des enseignants, cf. Hadji, 1992, pp. 171-181).

4 - pistes de recherche en évaluation formative

L'évaluation formative n'implique donc pas uniquement une autre façon d'évaluer mais également une autre façon d'enseigner. Ainsi, Perrenoud considère qu'enseigner «consiste à savoir aménager des situations d'apprentissage porteuses de régulation» (1997). Compte tenu du lien de plus en plus étroit unissant évaluation formative, didactique et différenciation de l'enseignement, l'auteur propose de faire fondre ou faire dissoudre l'évaluation formative «dans une approche plus large des mécanismes de régulation» (1997). Ce concept de régulation proposé comme concept intégrateur ouvrirait, selon lui, de nouvelles pistes pour la recherche en évaluation. Cela permettrait de ne pas s'intéresser essentiellement aux pratiques d'évaluation des enseignants mais également au «potentiel de régulation» d'une situation d'apprentissage, chaque situation étant plus au moins «riche» en régulations. Les travaux sur les situations-problèmes ainsi que les modèles émergents sur l'apprentissage «situé» (Depover et Noël, 1999) -actuellement débattus par la communauté scientifique et à relier aux développements récents du courant de la contextualisation cognitive- permettraient de mieux cerner et comprendre la valeur régulatrice d'une situation d'apprentissage. En attendant, la recherche sur l'évaluation formative continue de s'intéresser aux pratiques d'évaluation des enseignants et de mieux connaître par là, le statut régulateur de leurs interventions (Jorro, 2000, Tessaro, 2003).

Ainsi donc, si les principes généraux de l'évaluation formative analysés dans ce texte sont désormais acquis et constants, le champ de la recherche en évaluation formative n'est pas encore épuisé.

CONCLUSION

Avec le courant de l'évaluation formative, la signification et la raison d'être de l'évaluation ont complètement changé. Ce courant articule, en la lui subordonnant, la logique d'évaluation à la logique de formation. Son défi est de prendre comme cible de l'évaluation le processus d'apprentissage, ce qui permet d'inscrire l'évaluation dans l'acte pédagogique lui-même. L'évaluation devient un moyen *d'assister l'enseignement* en fournissant des informations permettant d'optimiser à la fois les stratégies pédagogiques de l'enseignant et les stratégies d'apprentissage de l'élève. Elle vise un nivellement par le haut du niveau de formation et donc une pédagogie de la réussite. Bien sûr, l'évaluation ne peut être réellement formative que si elle est guidée et éclairée par un savoir -autant théorique qu'opérationnel- des processus en jeu dans l'apprentissage ainsi que par une philosophie de l'exigence et de l'éducabilité de tous.

Il s'agit aussi de préciser que le choix de l'évaluation formative ne doit pas laisser entendre qu'il faille abandonner les autres formes d'évaluation. Car l'évaluation peut et doit avoir plusieurs fonctions à classer selon leur perspective temporelle passée, présente, future (Cardinet, 1988, p. 31). Dire qu'il faut évaluer l'élève avant, pendant et après l'apprentissage paraît relever de l'évidence mais il s'agit de bien différencier ces trois types d'évaluation et de ne pas les confondre.

L'évaluation pronostique (avant l'apprentissage) s'impose lorsqu'il s'agit de prendre une décision d'orientation de l'élève vers les filières ou sections où il a le plus de chances de réussir (concours par exemple). Ici ce sont les aptitudes de l'élève qui sont concernées. Les critiques adressées à la courbe de Gauss ne concernent donc pas ce type d'évaluation. Bien ou contraire, une distribution gaussienne des résultats est souhaitable. Par contre, il n'en va pas de même pour les deux autres types d'évaluation à savoir, bien sûr, l'évaluation formative (pendant l'apprentissage) mais aussi l'évaluation sommative (en fin d'apprentissage). La légitimité sociale de la certification ne saurait être remise en cause. Mais cette évaluation sommative ne retrouve son sens que dans la mesure où elle constitue un des éléments de l'évaluation «à trois temps» où les deux autres types d'évaluation ont joué leur rôle. La confusion entre ces différentes formes d'évaluation explique certains problèmes actuels de l'évaluation en milieu scolaire algérien. (Mekideche, N., 1998).

Dans un système éducatif cohérent, les trois types d'évaluation sont, chacun à leur moment, indispensables. Mais il s'agit de limiter l'évaluation pronostique et sommative à quelques occasions où elles s'imposent pour rendre à l'évaluation son intention formative. Les réformes actuelles du système éducatif menées aussi bien en Algérie qu'à l'étranger autour du courant de «la pédagogie par les

compétences» remettent plus que jamais à l'ordre du jour la nécessité d'une conception formative de l'évaluation.

Références bibliographiques

ABERNOT, Y. 1996, *Les méthodes d'évaluation scolaire*, Paris, Dunod.

ALLAL, L. 1988, Vers un élargissement de la pédagogie de maîtrise: processus de régulation interactive, rétroactive et proactive, in Huberman, M. (dir). *Assurer la réussite des apprentissages scolaires, les propositions de la pédagogie de maîtrise*, Paris, Delachaux et Niestlé, pp. 86-126.

ALLAL, L. 1991, *Vers une pratique de l'évaluation formative*, Bruxelles, De Boeck.

ALLAL, L. & SAADA-ROBERT, M., 1992, La métacognition: cadre conceptuel pour l'étude des régulations en situation scolaire, *Archives de psychologie*, 60, pp. 265-296.

ASTOLFI, J. P. 1997, *L'erreur, un outil pour enseigner*, Paris, ESF.

BONBOIR, A., 1972 a, *La docimologie*, Paris, PUF.

BONBOIR A. 1972 b, *La méthode des tests en pédagogie*, Paris, PUF.

CARDINET, J. 1988, *Evaluation scolaire et mesure*, Bruxelles, De Boeck.

DE KETELE, J.-M. 1993, L'évaluation conjugulée en paradigmes. Notes de synthèse, *Revue française de pédagogie*, N° 103, pp. 59-80.

DE LANDSHEERE, G. 1980. *Evaluation continue et examens. Précis de Docimologie*, Bruxelles, Labor.

DELORME, CH. (SS. DIR.). 1990, *L'évaluation en questions*, Paris, ESF.

DEPOVER, C. & NOËL, B. (ED.) 1999, *L'évaluation des compétences et des processus cognitifs: modèles, pratiques et contextes*, Bruxelles, De Boeck.

GRANGEAT, M. 1997, *Différenciation, évaluation et métacognition dans l'activité pédagogique à l'école et au collège*, Lyon, Université Lumière Lyon 2 (thèse).

HADJI, C. 1992, *L'évaluation des situations éducatives*, Paris, PUF.

JORRO, A. 2000, *L'enseignant et l'évaluation*, Bruxelles, De Boeck.

MEKIDECHE N. 1998. Les principes actuels de l'évaluation scolaire : résistance au changement des pratiques d'évaluation en cours à l'école algérienne, communication au premier colloque international en pédagogie *La recherche en éducation dans le monde arabe. Où va-t-elle ?* organisé à Amman les 17-19 novembre 1998 par l'université jordanienne de Amman .

NOIZET, G. & CAVERNI, J. P. 1978, *Psychologie de l'évaluation scolaire*, Paris, PUF.

PARISOT, J. C., 1990, Le paradigme docimologique, un frein au recherches sur l'évaluation pédagogique, in Ch. Delorme (dir) *L'évaluation en questions*, Paris, ESF, pp. 37-56.

PERRENOUD, PH. 1991. *Pour une approche de l'évaluation formative, Mesure et évaluation en éducation*, vol 13, n° 4, pp. 49-81.

PERRENOUD, PH. 1997, De l'évaluation formative à la régulation maîtrisée des processus d'apprentissage. Vers un élargissement du champ conceptuel.
http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1997/1997_11.html

PERRENOUD, PH. 1998, *L'évaluation des élèves. De la fabrication de l'excellence à la régulation des apprentissages. Entre deux logiques*, Paris, Bruxelles, De Boeck.

PIAGET. J. 1967, *La psychologie de l'intelligence*, Paris, Armand Colin.

PIERON, H. 1963, *Examens et docimologie*, Paris, PUF.

TESSARO, W. 2003, L'implication de l'élève dans le processus d'évaluation en expression écrite : un aspect de différenciation pédagogique, *Actes du colloque de l'ADMEE-Europe, Université de Liège*.

Notes

[*] Enseignante à la Faculté des Sciences Humaines et Sociales – Université d'Alger. Chercheuse associée au CREAD – Alger.

[1] Université du Printemps en Sciences Sociales organisée conjointement par l'Université Saad Dahlab - Blida- Faculté des Langues et des Sciences Sociales et par l'Institut Maghreb-Europe de l'Université Paris VIII – Seine Saint-Denis (France) du 20 au 28 avril 2002.

PAUL NOUMBA UM

A policy note on telecommunications reform in Algeria

By the end of the 1990s, most industrialized and many developing countries had liberalized their telecommunications markets to improve service accessibility and affordability for both businesses and households. In contrast, Algeria still managed its telecommunications sector as public property. The Ministry of Post and Telecommunications set the policy, enforced regulation and was in charge of service provision. The sector suffered from huge supply shortages, the waiting list lengthened, the quality of service deteriorated and unbalanced the overall fiscal situation. In 1999, a new government appointed in the aftermath of President Bouteflika's election decided to change the situation and launched a comprehensive sector reform. This note reviews progress made in implementing this reform, discusses its preliminary impact, and comments on the main lessons learned. The note shows that by restraining arbitrary administrative action during the reform implementation, the government of Algeria laid the foundation for sustainable growth in the telecommunications sector.

JEL Classification :

L96 – Telecommunications, L98 – Government policy.

1 - INTRODUCTION

By the end of the 1990s, most industrialized and many developing countries had liberalized their telecommunications markets to improve service accessibility and affordability for both businesses and households. Although international experience demonstrated that enhanced competition through increased private participation in the provision of telecommunications services, and the implementation of sound regulatory policies for residual monopolistic segments were key ingredients for sector growth and development, Algeria still managed its telecommunications sector as a public property in accordance with article 17 of its constitution^[2]. The resulting inadequate institutional framework led to numerous inefficiencies as expressed by a growing waiting list, distorted tariffs, poor service quality, and limited variety of services offered to consumers. Algeria lagged behind neighboring countries despite a substantial amount of public investment in the sector during the 1970s and part of the 1980s. In 1999, a new government appointed in the aftermath of President Bouteflika's election decided to change that situation and launched a comprehensive sector reform. The objectives of the government were: (a) to adapt and modernize the sector institutional framework to meet the national communication needs for the twenty first-century, (b) to allow increased private sector participation through the implementation of sound market liberalization policies, and (c) to preserve employment losses during the reform implementation. The implementation of sound market liberalization policies was considered to be the driving factor of the sector restructuring effort.

This note reviews progress made in the implementation of the sector reform, discusses preliminary results achieved, and highlights the main lessons learned during this process. The note shows that by restraining arbitrary administrative action during the reform implementation, the government of Algeria laid the foundation for sustainable growth and development in the telecommunications sector. The remainder of the note is organized in four sections. Section 1 reviews the sector background and analyzes the main compelling factors that shaped the reform agenda. Section 2 discusses the main components of the reform program, while section 3 attempts a preliminary impact assessment of the reform nearly three years after its beginning. Although, it is too early to derive a conclusive assessment, most observers admit that most development objectives have been achieved. Section 4 reviews the main lessons learned in terms of regulatory policy development, namely in the

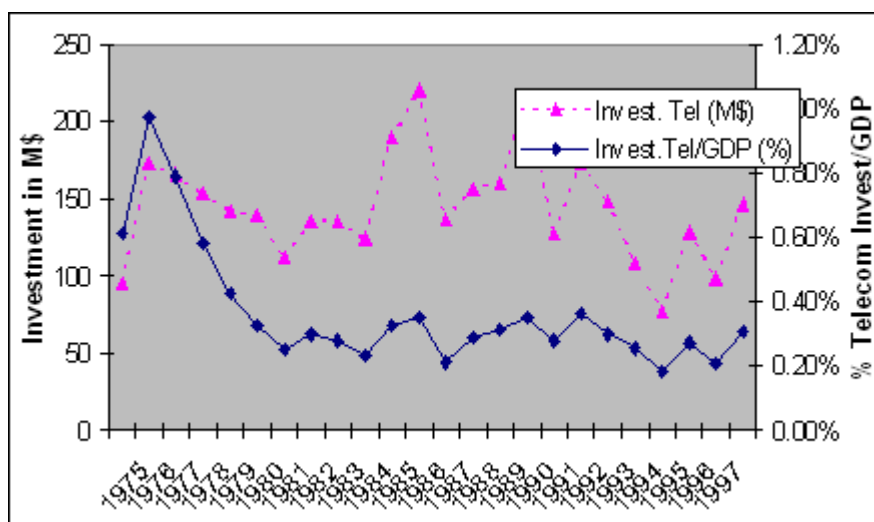
area of developing independent regulatory processes in an institutional framework that concentrates most of the executive branch power in the presidency of the republic. Concluding remarks are provided at the end of the paper.

2- SECTOR BACKGROUND PRIOR TO THE REFORM

Since the country's independence in 1962, post and telecommunications activities were listed under the constitution as public properties belonging to the national collectivity, and therefore entitled to public monopoly. Further, Ordinance 75-89 of December 1975 governing the activities, organization and operations of the ministry of post and telecommunications also stated the scope of the public monopoly to be exerted by the ministry. As a matter of fact, a supplementary budget, known as the “budget annexe des PTT^[3]”, was established by the parliament in the early 1970s to allow the ministry to fulfill its numerous missions. The “budget annexe” provided a certain level of management and financial flexibility. For instance, the ministry was allowed to directly mobilize hard currency loans to finance its investment program under an umbrella investment program negotiated and agreed with the Ministry of Finance. Moreover, the ministry was allowed to service its financial debt, and did not depend on the government general budget for that. The establishment of a “budget annexe” was after all a “de facto” recognition that the post and telecommunications activities were to be treated differently to any other public administration activities. Despite this early initiative to adapt the sector institutional environment, no major reform will be implemented until 1999. Indeed, Algeria was one of the few countries worldwide where post and telecommunications services were provided by a government department (ministry).

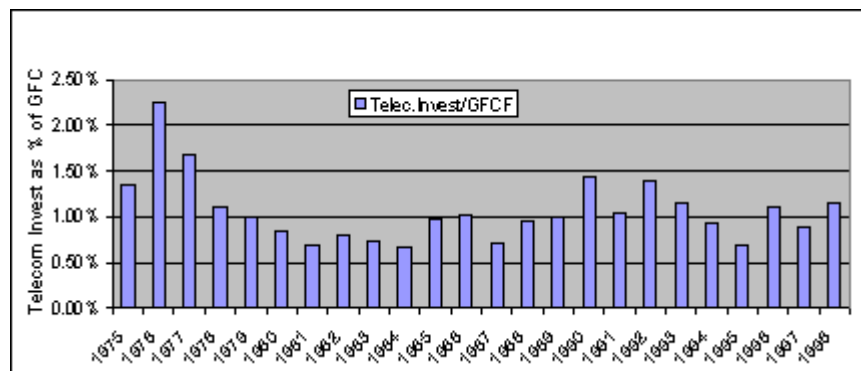
Despite the modernization effort engaged in the 1970s and part of the 1980s, the telecommunications network was mainly characterized by : (a) shortages of supply, (b) obsolete technology, (c) poor quality of service, (d) unbalanced tariff structure, namely very high tariff for long distance communications and abnormally low rates for local communication and monthly subscription charges, (e) limited variety of services. From 1975 to 1981 the Algerian government had made significant investments to upgrade and expand its public telecommunications network. Up to 1980, public investments in the telecommunications sector consistently represented between 0.3 and 0.6% of the country's GDP (see Fig.1). From 1980 onward, public investment decreased from 0.40 to 0.20% of GDP, which was not enough to satisfy increasing new demand. During this period, public investment in telecommunications only represented an average of 0.70 to 1% of the gross fixed capital in Algeria against a standard industry ratio of 3% (see Fig.2).

Fig. 1 : Public investment in telecom



Source : ITU, World Telecommunication Indicators, 2002

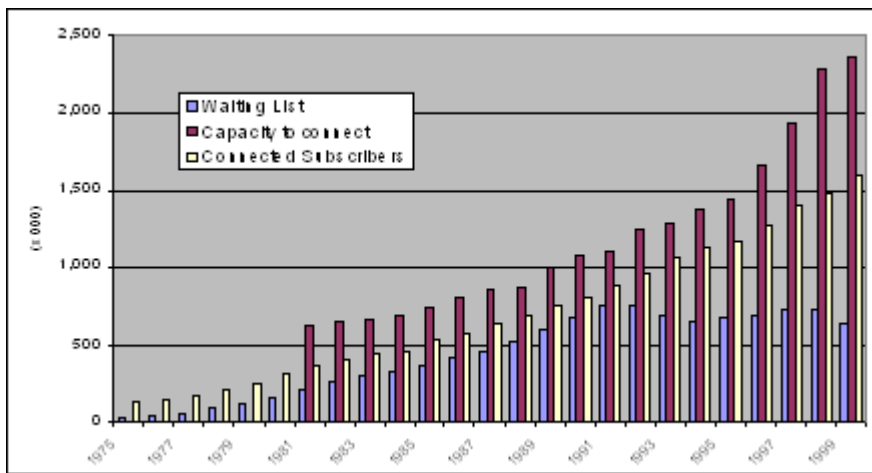
Fig. 2 : Telecom investment as % of Gross Fixed Capital Formation



Source : ITU data.

As a result of public investment reduction, the waiting time for telephone connections lengthened and reached seven years at the beginning of the 1990s. The unmet demand was estimated in 2000 at 800,000 for fixed lines, and 600,000 for mobile phones (see Fig. 3). The quality of service deteriorated while faults became more frequent. Service quality and staff productivity were low. In 1998 only 66% of faulty lines were back in service within 48 hours, while in 2000 there were 98 main lines per employee.

Fig. 3 : Telecommunications supply inefficiencies



Source : ITU data.

In comparison with other countries of the region, telephone tariffs in Algeria were generally kept low in regard to connection, subscription charges and local calls. However, tariffs for international calls were very high, between US\$0.72 per minute for calls to Southern Europe and US\$2.13 to Asia in 1998. Only international calls to neighboring countries were relatively competitive and were on average priced at US\$0.20 per minute. Most importantly, telephone tariffs were not cost based, but administratively decided in light of political and social considerations. In other words, the few that were connected to the telephone network benefited from most of the cross-subsidies, thus significantly impairing the ministry's capacity to increase investment. As a result, the telephone density was low at around 57 telephones per 1,000 people. This ratio remained largely static over the past 10 years. Tunisia and Egypt, with a similar telephone density in the early 1990s, outstripped Algeria by the end of the decade (see Fig.4). This is also shown by a simple econometric analysis performed on a sample of seven Mediterranean countries (Algeria, Greece, Spain, Egypt, Morocco, Portugal, and Turkey). The cross-section is for year 1998, and the regression model explains the evolution of the number of main telephone lines per inhabitant (teledensity [d]) by the following three variables: GDP per capita [GDP/Capita], weight of telecommunication investment in the gross fixed capital formation [InvTel/GFCF], and telecommunications operators' workers productivity [ML/Empl].

$$\begin{aligned} \text{Log}(d) = & -2.56 + 0.13 \text{Log}\left(\frac{\text{GDP}}{\text{Capita}}\right) + 0.13 \text{Log}\left(\frac{\text{InvTel}}{\text{GFCF}}\right) \\ & + 1.39 \text{Log}\left(\frac{\text{ML}}{\text{Empl}}\right); R^2 = 0.98 \end{aligned}$$

(−4.05) (0.34) (1.07) (3.23)

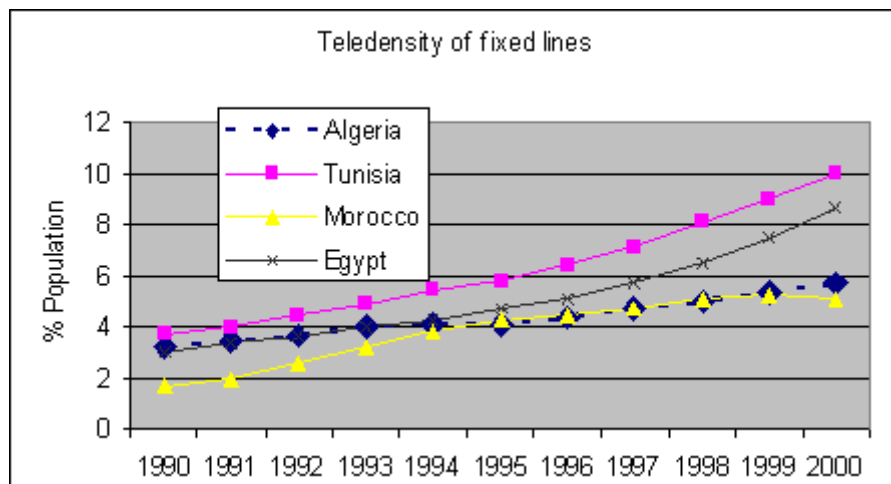
n (number of observations) = 28

[eqn. 1]

Equation 1 [eqn. 1] shows that GDP/Capita or InvTel/GFCF variables are not relevant explanatory variables for the sample of countries studied. **[4]**

On the contrary, gradual improvement in the operators' productivity seems to have been the main explanatory factor. According to the model, teledensity in Algeria would have reached 7.14% in 1998 instead of the 5% observed.

Fig. 4 : Teledensity of fixed lines in a sample of North African countries



Source : ITU data.

The slowing down of the public investment effort does not therefore totally explain the underperformance of the sector. In fact, the performance of the ministry of post and telecommunications during these years did not deviate from the overall performance observed in the rest of the economy (World Bank, 2002). Algeria was locked in a command economy involving large inefficient and overstaffed public administrations or enterprises. The poor performance of the telecommunications sector was probably due to inappropriate structural organization. The authorities wanted to change that situation and launched a comprehensive sector reform in 2000.

3 - THE REFORM PROGRAM

In December 1999, the telecommunications network in Algeria counted approximately 1,600,000 fixed lines and 72,000 mobile subscribers. The number of Internet subscribers was estimated at 20,000 and cybercafes were only available in large towns. With respect to the country income per capita, connectivity was low and overall in poor condition. Conversely, the post and telecommunication ministry employed around 45,000 civil servants, and its labor unions were among the most powerful in the country. When the government announced its intent to reform the sector, most domestic and international observers expressed their skepticism. There was indeed a strong political will to proceed with a fast track but comprehensive telecommunications reform. The main objectives of the government were : (a) to use a successful telecommunications reform as a catalysis to structural reforms in other industries or sectors, and (b) to raise substantial fiscal proceeds through the sale of licenses. To achieve both objectives, the government pledged to implement market liberalization measures through competitive and

transparent tenders, and decided to establish a sound regulatory framework conducive to private sector participation. This section will discuss the three main components of the reform program (World Bank 2000): (a) policy and regulatory framework, (b) financial, organizational restructuring, and privatization, and finally, (c) implementation of market liberalization policies.

3.1- Policy and Regulatory framework

The Algerian government opted for a thorough reform of its post and telecommunications sector in order to face the challenges of the 21st century, and to guide the country toward becoming an information society. This reform was dictated by the necessity to ensure the competitiveness and the diversification of the Algerian economy, and to promote the development of a competitive and dynamic telecommunications sector. The reform was to be implemented in the context of increased globalization and pending Algerian membership in the WTO. The implementation of the Association Agreement with the European Union was also an additional incentive to reform. The Government wanted to catch up with global telecommunications sector developments, and according outlined its reform agenda through the following main objectives :

- Increase the supply of and facilitate access to telecommunications services for the largest number of users. The government was committed to satisfy the demand for telephone services (business and residential) and make these services affordable to all, including the poorest.
- Improve quality, and widen the range of services offered. The government wanted to undertake necessary steps in order to improve the telecommunications sector's performance within five years and provide the Algerian households and businesses with modern but affordable information and communication services.
- Ensure access to telecommunications services and information networks by the rural population and other disadvantaged groups. The government foresaw the impact that rural connectivity will have on achieving a balanced economic development, as well as its powerful contribution in curbing out insecurity. The government was convinced that improving connectivity in remote areas would also improve their overall inclusion in the Algerian society.
- Develop a reliable national telecommunications network connected to the Internet. The government considered that the telecommunications reform was key to modernizing the public administration, and private companies, and the prerequisite for the expansion of electronic commerce.

In sum, the government was convinced that a sound telecommunications reform will make its economy more competitive and less vulnerable to the volatility of oil revenues[5]. The reform would facilitate the emergence of new economic activities and the creation of new direct

and indirect employment, and thus facilitate structural reforms in other industries or sectors.

In May 2000, the government issued a policy statement outlining the telecommunications liberalization program expected to be implemented in five years (2000-2005). The first step involved the preparation and enactment of a new set of legislations conducive to private sector participation and abolishing the public monopoly over the provision of telecommunications networks and services. The law was enacted in August 2000. A new regulatory body (ARPT) was created to take over regulatory functions previously handled by the ministry of post and telecommunications. The latter was subsequently reorganized to cope with its new mandate. The primary legislation was improved to ensure sound independence to ARPT. Nevertheless, ARPT's independence was after all limited. For instance, all the members of its board of directors were to be appointed by the president of the Republic, and liable to his discretionary dismissal. As in most civil law countries with strong presidential regimes, the pre-eminence of the executive branch over the parliamentary and the judiciary did in fact allow little flexibility on this area. However, the independence of ARPT was sound on two areas : financial autonomy and decision making process. In fact, the line minister had very limited authority over regulatory decisions or processes. The latter could be appealed to the Administrative court, but not to the ministry of telecommunications. Conversely, the preparation of new legislations (primary or secondary) and most policy decisions related on licensing or market structure were to be reviewed by ARPT, though the government could opt not to comply with any of these recommendations[6]. According to the sector law, the minister was empowered to formulate the sector policy and to oversee its implementation. For instance, the minister will issue individual licenses, whereas ARPT will instruct the licensing process. In case of disputes between ARPT and the minister, an arbitration process was to be handled by the General Secretariat of the government. Regarding disputes between operators or service providers, only the parties involved could be heard by the regulator (ARPT). In general, consumers were provided minimal access to regulatory process. Overall, the regulatory process, by inception, provided little room for an explicit due process and did not ensure public hearings prior to the enactment of regulatory decisions. Of course, public consultations could be organized by the regulator, although this was not embodied in the legislations. One should however admit that establishing an open regulatory process was beyond any realistic expectation in Algeria by the time the reform was engaged. Regulatory practice was to be developed from scratch and the general public was not yet prepared to play an effective advocacy role despite a certain development of political pluralism and freedom of expression.

3.2 - Market structure, financial restructuring and privatization

The sector policy and law 2000-03 set the market structure. The goal was to move progressively from a monopolistic market structure to a fully liberalized one. However, it worth recalling the public monopoly was

breached by the enactment of a decree 1998 liberalizing the provision of Internet services (World Bank, 2003). Despite that breach only few private operators entered the Internet market. The lack of competitive access to international backbone was underscored as the main bottleneck. In implementing the telecommunications reform, the government decided to separate operational activities from policy formulation and regulation, and committed to strengthen public telecommunications infrastructures (see Fig. 6). For instance (World Bank 2003, page 41-43), two important infrastructure projects were launched in parallel to the reform the implementation. The first project related to the construction of the Algiers-Palma submarine cable connecting Algeria to Spain and offering a total bandwidth of 160 Gbps. The second project related to the roll-out of an Internet platform offering national and international backbone connectivity to Algerian ISPs. Both projects were completed respectively in 2001 and 2002. In launching these projects, the government's objective was to expand and upgrade the main transmission facilities and accommodate new entrants' bandwidth needs.

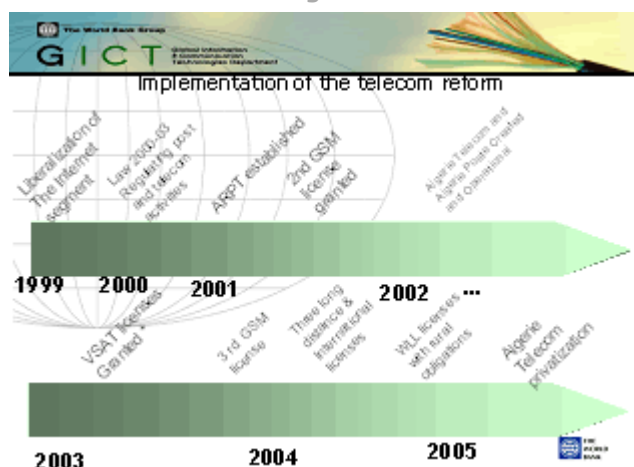
Two entities were created to take over the operational activities from the ministry. Algérie Telecom (AT) was established as a public corporation to be listed later on the Algiers stock market, whereas Algérie Poste (AP) was created as a state enterprise. Both entities were kept vertically integrated. Law 2000-03 required vertical separation between competitive and non competitive activities. Consequently, AT was required to establish an affiliate company for its mobile activity for which an individual license was subsequently issued. It is important to note that the GSM license granted to AT mirrored obligations and rights embedded in the license granted to the second private operator (Orascom Telecom Algérie). In contrast, other competitive services provided by AT prior to the enactment of law 2000-03 were bundled into a general license. For instance, international, long distance and local loop telephony activities were subject to individual licensing according to law 2000-03, whereas AT's general license involved all these services. AT was granted exclusivity on the local loop until December 2004, but was to be progressively exposed to competition on all its activities.

The reform was designed to address regulatory policy and organizational restructuring issues simultaneously. AT was established as a public corporation with the perspective to be privatized by the end of 2004. But its transformation from a government department into an autonomous commercial entity proved to be a very complex task. Indeed, it is in this area that the reform suffered most from the country's legacy in terms of political and social resistance to structural transformation. Created by law in August 2000, AT's statutes were adopted by the government in April 2001, while its operating licenses were issued in May 2002, and subsequently supplemented in January 2003. The corporate restructuring was indeed a politically sensitive process. For instance, the appointment of the CEO was stalled for 12 months. Furthermore, the preparation of opening balance sheets and other financial statements could not be completed in 12 months as initially planned. The financial auditors were unable to certify the

accounts because of substantial inconsistencies, and incompleteness of available public accounts. The other major difficulty related to the scarcity of managerial skills of the staff inherited from the ministry of post and telecommunications. Further, skills in core business operations (marketing, strategy and planning, human resource development) were lacking. Without enough qualified staff to quickly turn around a centennial public administration into a commercial company, the privatization of AT initially scheduled in 2003 was postponed to post 2005. It was assumed that the implementation of a fast track privatization strategy was crucial in quickly turning around AT into a commercial entity. The transition from public to private management was expected to be short, and was planned to take approximately three years. This assumption proved to be wrong.

However one could ask why the corporate restructuring dimension of the reform, including the incorporation of AT, did not trigger the implementation of the liberalization plan. The point is relevant, but its implications would have delayed the implementation of market liberalization policies until AT's incorporation was completed. Indeed, it is obvious that the transformation of AT from a government department into a commercial firm needed more time. It is therefore unlikely that putting the stress on corporate restructuring would have led to a reform breakthrough. The government opted in favor of market liberalization instead of narrowing the reform agenda to the preparation or the transformation of one of the market players. Conversely, effective implementation of market liberalization policies was likely to provide quick demonstrative effects in terms of service availability and affordability. The decision to proceed with the sale of a second GSM license was therefore made, and thus guided the rest of the reform agenda.

Fig. 5 : Revised telecom reform calendar in Algeria



(*) VSAT licenses were finally granted in February 2004.

Tableau n°1 : Les lotissements de la ville de Tizi-Ouzou

	Lotissement	Date d'approbation	Surface (ha)	Nombre de lots	Surface de lot (m)	Distance au centre ville (Km)	Nature du lotisseur	Prix au m ²
01	Sans nom	16.01.98	30	254	500	2,5	APC	180
02	SSans nom	05.09.98	06	106	500	4	APC	180
03	Sans nom	12.03.83	3,8	96	250	4	APC	80
04	Sidi agad	04.09.95	14	120	400	4	APC	132
05	Thala	06.08.81	23	199	600	5	APC	80
06	Hasnaoua borj université	18.11.97	19,93	291	680	1,5	APC	180
07	Zhun sud quartier c	08.09.97	20	214	450	2,5	APC	180
08	Thala-axe1 nov-krim belkacem	08.09.91	3,5	87	400	1,5	APC	180
09	Sud ouest	03.04.95	30	570	450	2	APC	180
10	Salhi et extension	29.05.96	32	482	400	2,5	APC	180
11	Anneir amellal	26.12.87	42,14	702	500	2,5	APC	180
12	La butte	10.89	04	61	450	2,5	APC	180
13	Dif amirouche	1998	15,35	78	700	1,5	APC	180
14	Quartier A duchap Urto	28.08.95	12,50	140	400	1,5	AFL	1080
15	Mmokadem	24.04.94	0,40	4	500	1,5	Privé	2000
16	MM'douha	10.10.95	22,5	39	400	1	APC	180
17	Vivre amirouche	02.04.94	2,5	42	450	1,5	APC	180
18	Zzone ouest	08.07.92	07	164	450	1,5	APC	180
19	Bbekkar zidane	11.08.97	0,7	10	700	1,5	privé	1000
20	Bberchiche	1969	1,40	30	250	0,3	privé	80
21	Aaxe technicum 1	24.10.96	1,40	16	350	2,5	AFL	700
22	Oaxe technicum 2	30.11.96	0,92	14	370	2,5	AFL	750
23	Oaxe technicum 3	28.09.97	1,62	13	450	2,5	AFL	800
24	Oaxe145 logts(QA)	1994	0,20	08	200	2	APC	180
25	Ohamdad said et sadek	24.10.95	0,75	16	300	2	privé	2000
26	Lougar	07.10.97	7,49	178	400	2,5	APC	180
27	Hamouténe	07.10.97	19,97	299	350	2	APC	180
28	Axe nouveau lycée	16.12.86	1,10	33	400	1,5	APC	180
29	Faci	22.01.91	3,70	80	350	2,5	privé	1500
30	H chernai	28.11.94	0,95	21	450	2,5	privé	2503
31	Frère bel hodine	18.01.94	1,50	11	800	2,5	privé	2000
32	Kechih	18.06.95	0,27	02	1100	02	privé	2000
33	Thimrdjine	28.06.95	0,24	04	612	02	privé	2000
34	Zaoui	07.10.95	0,39	03	1200	2,5	privé	2000
35	axe de la gare	24.01.96	0,06	02	300	1,5	AFL	560
36	bensadok	30.05.95	9,65	132	350	2,5	privé	1000
37	Adjaz bekane	15.05.96	1,40	33	350	0,3	privé	1500
38	coopérative thala	24.12.96	0,10	05	207	1,5	APC	180
39	Sans nom	06.01.97	2,12	55	230	0,3	privé	400
40	restructuration	15.06.97	0,17	03	556	02	APC	180
41	QA ilot D	01.10.97	0,46	08	644	02	AFL	500
42	Quartier B ilot D	21.10.97	0,99	11	280	2,5	AFL	1500
43	Zhun sud Q B	04.03.97	7,23	32	350	03	AFL	050
44	QA ilot D	22.10.97	0,15	04	300	02	AFL	1000
45	Complément la bute	21.10.97	0,19	05	288	03	AFL	1500
46	médjkouh hassas	25/197	0,25	04	600	02	Privé	2000
47	ameyoud I	24/10.95	2,33	34	450	2,5	Privé	2500
48	ameyoud II	29.05.96	14,96	169	500	2,5	Privé	2500
49	ameyoud III	21/10.97	1,79	24	500	2,5	Privé	2500
50	ameyoud IV	27.07.97	1,96	19	500	2,5	privé	2500
51	Bouaziz	1989	07	220	250	01	privé	2500
52	Cité Bekar	12.12.96	2,5	55	200	1,5	APC	180
53	ilot6 Q D	07.04.92	2,60	29	500	02	APC	180
54	Axe tour villas	10.11.96	0,28	07	250	01	AFL	1500
55	Mallouli	1990	01,50	18	500	01	privé	2500
56	mender	07.05.94	0,73	03	400	01	privé	2500
57	Cheik	31.05.94	2,3	19	800	04	privé	1500
58	Touat	14.12.93	2,12	30	600	04	privé	1200
59	Complément V	20.06.95	5,83	13	250	02	AFL	500
60	Bouzar	30.01.96	18,37	228	500	02	privé	2500
61	Bekar Med	11.12.95	0,74	21	240	02	privé	2500
62	Dahleb F	20.11.95	0,07	03	250	1,5	privé	2500
63	Sortie est 1 nov	20.11.95	0,30	08	300	1,5	AFL	450
64	Akrout	06.05.96	0,82	04	1120	1,5	privé	
65	Bouzar II	24.05.97	0,64	14	400	1,5	Privé	
66	Zmidi	08.09.97	0,38	0,4	630	1,5	Privé	
67	Zidane	04.07.94	11	109		1,5	Privé	
68	Extension Q C	16.12.86	0,80	17	480	02	APC	
69	Ghezraoui	17.10.94	0,15	0,6	156	04	privé	
70	Mokadem	20.08.97	0,40	06	600	1,5	Privé	
71	Kesraoui	19.05.93	00,2	0,3	850	03	Privé	
72	Axe Bouhinoune	11.03.90	01,43	0,9	180	1,5	APC	
73	Amirouche	13.03.90	00,23	88	600	02	Privé	

3.3 - Implementation of sound market liberalization policies

The government decided to introduce competition in all market segments. The liberalization program adopted in 2000 was indeed ambitious, and proved to be beyond the government's implementation capacity. The government intended to grant 5 to 10 new licenses from 2001 to 2005. These licenses included : (a) a second GSM in 2001, (b) two VSAT licenses in 2001 [7], (c) at least two rural telephony operators licenses in 2002, (d) at least two international and long distance telephony operators licenses in 2003, (e) a third GSM license in 2003 [8], (f) local loop operators' licenses in 2004. Although its implementation was delayed (see Fig. 5), the government's goal in designing such an ambitious liberalization program was to convey a strong signal on its commitment to open up the Algerian economy. The telecommunications liberalization was to illustrate that commitment in practice. More realistic alternatives were considered, but were abandoned because the government was convinced that a less ambitious program would unlikely deliver the radical changes needed.

The second GSM licensing process was organized in two stages. At stage 1, the government pre-qualified potential bidders satisfying specified technical criteria as of March 31, 2001 [9]. However, and according to the tender rules released in May 2001, the government could pre-qualify a company not meeting the last two criteria. It is on this basis that Orascom Telecom Holding (OTH [10]) was pre-qualified. Pre-qualified bidders were invited to submit financial bids at stage two. The bidder offering the highest financial price will be granted the license. A two-stage process, involving technical qualification and a sealed envelope auction stage, was retained because it ensured maximum transparency as opposed to a standard beauty contest approach.

The second GSM licensing proceeded on a timely pace and the license was awarded in July 2001 to Orascom Telecom Algérie (OTA) for US\$ 737 million against US\$ 422 million offered by the second bidder, France Telecom Orange. The second GSM license proceeds were to be paid in two installments. The first installment was paid prior to the issuance of the license in August 2001, while the second was paid in December 31, 2003. The telecommunications financial crisis world wide, as well as the persistent social unrest in the country affected the overall success of the second GSM transaction. Obviously, government officials were disappointed by the sale price, mainly because it was below the US\$1.1 billion (including VAT) paid by Medi Telecom [11] to the government of Morocco two years earlier. In contrast to government officials disappointment, most international observers felt that the license was overpaid, and praised the government for implementing a transparent bidding process.

In September 2002, a major press campaign overshadowed the second GSM licensing. The main allegations made in the press were : (a) OTA did not meet the technical qualification criteria, (b) did not have the capacity to develop a GSM operation and would not have been pre-

qualified and selected without political intervention; (c) OTA did not fully meet the first-year service obligations attached to its license, (d) OTA's financial situation was weak, and OTA's mother company OTH (Egypt) was excessively leveraged and eventually could be declared bankrupt. Indeed, the company did not meet all the pre-qualification criteria and was pre-qualified on the basis of an escape provision included by the authorities in the tender rules to account for the severe financial crisis affecting potential investors (mostly European Telcos). In qualifying OTH, the objective of the authorities was probably to enhance competition among potential bidders (France Telecom Orange, Telefonica, Portugal Telecom and Telecom Italia), and prevent them from colluding. Nobody knows what would have happened if OTH had not been pre-qualified. Was the government ready to sell its the second GSM license even though there was sound risk to end up with only one bidder ? What would have been the amount of the financial proposal in that situation ? If the government's main motivation was not to sell the second GSM license at the highest price, was its decision to qualify OTH consistent with its reform strategy ? These questions are sound and relevant though we do not have straightforward answers to any of them. The most important lesson learned is that the second GSM licensing process was implemented according to the country's regulations and tender rules. The licensing of the third GSM operator that was concluded in 2003 also highlighted the valuable experience gained by Algeria in reform implementation. As a matter of fact, the comfort and enthusiasm expressed by investors during the third GSM licensing can be explained by a sound track record established by the government of Algeria in ensuring regulatory certainty and predictability. Indeed, the third GSM licensing demonstrated the effectiveness of the regulatory framework established in Algeria. Seven operators were pre-qualified^[12], and three of them submitted financial bids. Watanya Telecom was declared the winner with a financial offer of US\$ 421 million against US\$ 409 million for Telefonica and US\$ 375 million for MTN.

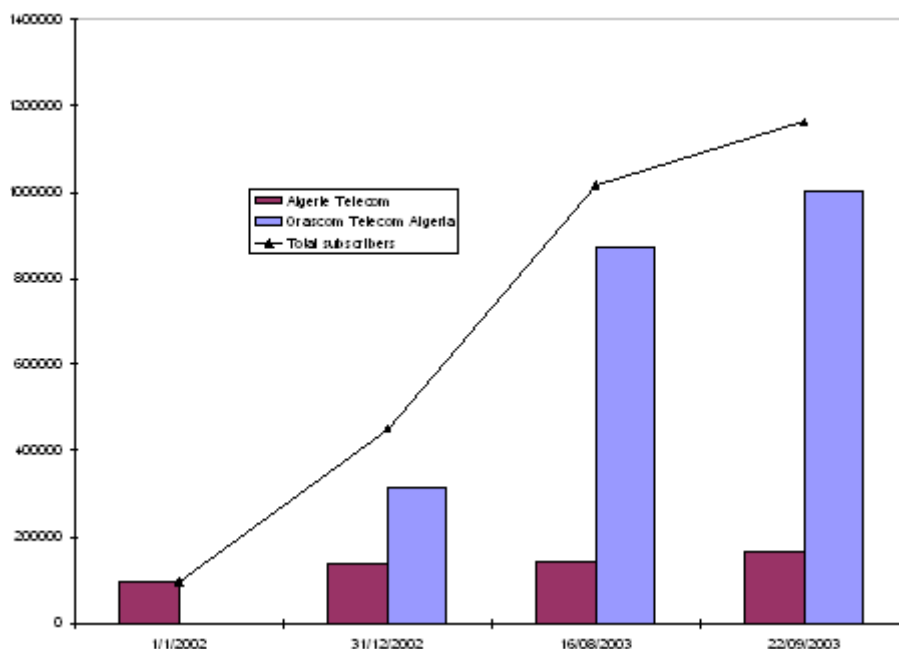
4 - PRELIMINARY ASSESSMENT OF THE IMPACT OF THE REFORM

This section discusses the preliminary impact achieved by the reform implementation, and shows substantial progress made in terms of connectivity, affordability, employment and regulatory practice.

4.1 - Expanding access

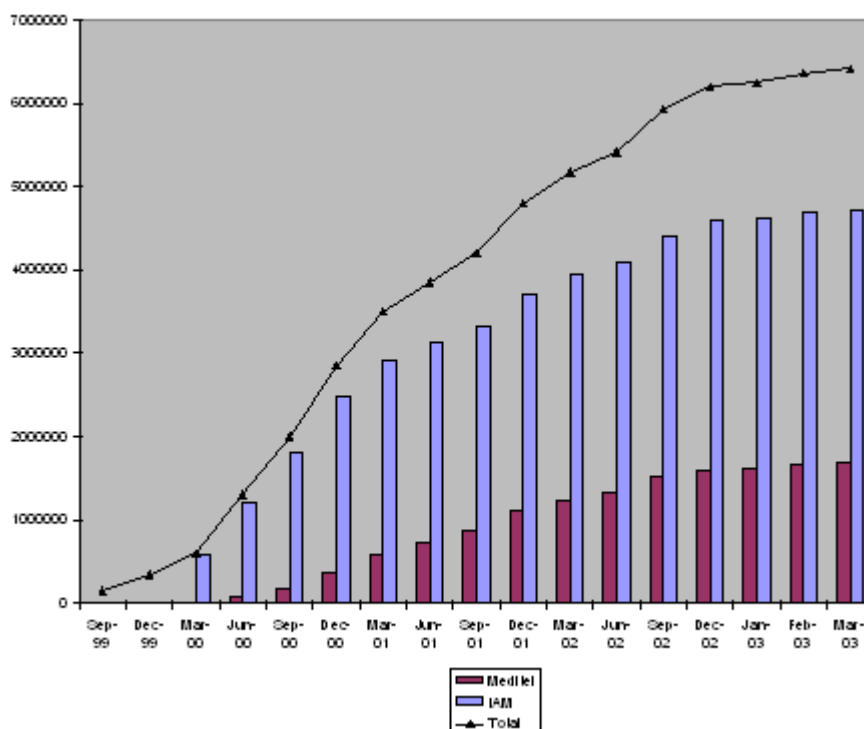
Two years after entering the Algerian market, OTA quickly overcome its financial difficulties, reorganized its operations, and complied with its license service obligations. OTA controlled 70% of the mobile market and connected approximately one million subscribers most of whom did not have mobile subscription prior to the liberalization (see Fig. 7).

Fig. 7 : GSM subscribers evolution in Algeria



Source : ARPT (2003)

Fig. 7 bis : GSM subscribers growth in Morocco



Source : ANRT (2003)

In fact, OTA's entry in the Algerian market was facilitated by AT's lack of preparation. As already discussed, AT's transition from a government department into a commercial firm went through a long, complex, and inefficient process. For instance, its mobile network was congested and plans to expand its capacity were stalled in a highly politicized procurement process. A public tender to procure 500,000 lines was launched in November 2001, awarded in April 2002, and declared unsuccessful in November 2002 because of allegations of corruption. In contrast to Morocco, where the public incumbent (Maroc Telecom or

AM) had strong technical and managerial capacity to compete (see Fig. 7bis), AT was not ready to sustain a fierce competition against OTA. Despite the lack of fierce competition in the mobile market, Algeria witnessed 1,525% increase of the number of mobile subscribers from 1999 to September 2003. The total number of mobile subscribers jumped from 72,000 in 1999 to more than a million in September 2003. The increase in the number of fixed lines was only 25%, from 1,600,000 in 1999 to 2,000,000 by the end of 2002. Additionally, 32[13] out of 48 wilaya, as well as most national highways are covered mobile networks (ARPT, 2003a, b). Further, the expected entry of a third GSM operator in 2004 has already led to price reduction for connection fees which have been divided by 3 for post – paid subscribers[14], and by 2 for pre-paid subscribers[15]. Therefore, the government was right in favoring the implementation of market liberalization policies as opposed to corporate restructuring.

4.2 - Improving service affordability

Prior to the reform, telecommunications tariffs were not cost based. Despite huge supply shortages, no major tariff adjustment was implemented. Even for mobile telephony, tariffs generally reflected a strong social component, even though there were only 72,000 mobile subscribers, most of them belonging naturally to the top 10% highest income. In fact cost recovery was not at the center of the decision process, and little was indeed done to assess costs. Pricing of telecommunications services was not treated differently from other commodities for which the government administered prices. One of the objectives of the reform was to change that, and restate cost recovery as a basic but founding principle. Regarding fixed telephony tariffs, the most urgent action was to rebalance AT's tariffs.

4.2.1 - Fixed telephony rates

Table-1 depicts a very contrasting situation. The rule of thumb governing tariff rebalancing in telecommunications recommends to implement cost oriented tariffs. This implies to: (a) increase local and monthly subscriptions in order to allow the carrier to recover its costs and make a reasonable return on investment, (b) lower tariffs for domestic long distance and international calls in order to reflect cost reductions allowed by new technologies. Even, after the implementation of ARPT's decision, local rates in Algeria remain seven (7) times lower than in Morocco, and two (2) times lower than in France. Considering that 60 to 65% of telephony traffic is made of local calls, there is a need to pursue the rebalancing effort in order to provide AT with the financial resources needed to cover its operational and capital costs. Regarding domestic long distance calls, rates in Algeria are 2.5 times lower than in Morocco and Tunisia, and 1.5 times lower than in France. Conversely, rates for international calls are respectively 7 and 17% higher than in Morocco and France, but 11% lower than in Tunisia. Overall, the benchmarking exercise shows that the rebalancing effort has not yet gone very far. The difficulty probably lies with social concerns prevailing during pricing decisions. Raising local and domestic long distance rates respectively to

the level observed in France and Morocco, and lowering international rates to the level observed in Morocco will provide the incumbent operator with a balanced revenues scheme without its long run viability is at risk.

4.2.2 - Mobile telephony rates

The differences highlighted on mobile telephony tariffs are even more difficult to explain. Mobile telephony rates are in principle not regulated, but suppliers are subject to anti-competitive regulations on two areas: predatory pricing for retail services, and monopolistic pricing for calls termination. For the purpose of this benchmarking exercise, we have defined four categories of mobile telephony services. Intra-mobile service involves mobile calls between subscribers connected to the same mobile operator. In contrast, inter-mobile service stands for calls between subscribers connected to different mobile operators. Mobile-fixed and fixed-mobile services refer respectively to the termination of mobile calls on a fixed network and vice versa. Note however, that if termination rates are subject to symmetric regulations in Algeria, retail price for fixed-mobile or mobile-fixed retail services are not regulated.

The review shows that AT's mobile rates are systematically below OTA's rates. This is probably a legacy of the public administration. When benchmarked against rates practiced in neighboring countries, the conclusions are even worse. With respect to intra mobile and inter mobile, AT's rates are respectively one-fifth and one-third of rates observed in Morocco. Mobile-fixed rates are one-third of rates observed in Morocco, and Tunisia. Conversely, fixed mobile rates are almost equivalent to rates observed in Morocco and Tunisia. Clearly AT's mobile rates are abnormally low, and raise relevant concern with respect to predatory pricing. By charging lower rates for mobile calls terminating on its fixed network, AT is probably subsidizing mobile calls and therefore distorting competition. This probably explains the regulator's decision released in June 2003, and imposing price floors for Algeria Telecom mobile rates^[16].

Tableau 1 : Service affordability impact of the reform

price of calls (US\$/min.)	Algeria		Moroco		Tunisia	France		
Fixed service								
Local	0.013		0.087		0.012	0.025		
Domestic long distance	0.044		0.105		0.105	0.064		
International	0.600		0.559		0.668	0.500		
Mobile services								
	AT*	Djezzy	IAM	Meditel	TT	Orange	SFR	Bouygues
Intra-Mobile	0.041	0.081	0.15	0.15	0.138	0.275	0.313	0.288
Inter-Mobile	0.081	0.119	0.202	0.198	0.138	0.290	0.290	0.290
Mobile– Fixed	0.041	0.119	0.148	0.198	0.138	0.186	0.313	0.288
Fixed-Mobile	0.113	0.113	0.163	0.206	0.138	0.226	0.226	0.294

Source : ARPT, June 2003 –

(*) prices subject to price floors decided by ARPT.

4.3 - Preliminary social impact

The reform has so far been implemented without any employment losses. This has been possible because of a combination of factors and political decisions. First, in order to gain the social support of its reform agenda, the government committed itself to protect employment and refrain from initiating redundancy programs. The 43,000 staff of the ministry of post and telecommunications were therefore transferred respectively to AT (19,000), AP (22,000), ARPT (30) and around 2,000 remained with the ministry. Second, OTA has created around 1,300 direct employment positions and claimed to have contributed to the

creation of 5,000 indirect employment positions. In addition, 15 ISPs and 4,000 cybercafés have also created a significant number of direct employment. In total, the sector has generated a net surplus in terms of employment creation since the launch of the reform program. This positive outcome is likely to be sustainable in the long run, even though the privatization of AT, which has been delayed after 2005, would imply further employment downsizing in the company. Overall, telecommunications revenues generated by licensed operators in Algeria represented 1.5% of the GDP in 2003 as opposed to 1.06% in 2002.

Although it is too early to derive any conclusive opinion on the sector reform impact, it is important to underscore that most of the development objectives have been attained. A new regulatory framework and new institutions have been established. The number of service providers has exploded, and competition is progressively taking roots including in the core business that used to fall under the public monopoly. Despite its difficult start, there is hope that AT will also overcome most of its operational weaknesses and finally becomes one of the main market player. But, developing sound and sustainable regulatory practice remains the most important challenge to be dealt with in the future. The challenge will be to preserve ARPT's independence from political interferences, and therefore ensuring greater clarity to regulatory process.

5 - LESSONS LEARNED

The implementation of the reform provides a unique opportunity to grasp many lessons spanning from the identification of critical policy and institutional issues, to the design of the reform, to its packaging, to how to overcome political and social obstacles that arise as the reform becomes effective. Most of these lessons can be framed according to the analytical framework developed by Levy and Spiller (1993). Central to their prescriptive framework is the overall concern to ensure adequacy, and compatibility between proposed regulatory institutions and the country pre-existing patterns of legislative, judicial, administrative and political arrangements. Their framework also stresses the importance of interest group structures as well as formal or informal social norms in setting up new regulatory institutions. In short, the authors argue against a "one size fits all" approach while designing or implementing regulatory reforms in developing countries. In practice, the reform implementation in Algeria showed tensions between the country's ability to commit to a stable set of rules and its ability to respond to changing circumstances in the business environment. Similar tensions are discussed by Gomes-Ibanez (2003) in reviewing regulatory reforms in Latin American countries that have been confronted to external financial crises. Levy and Spiller (1993) grouped countries in three categories. A first group includes countries which can design regulatory systems that afford the regulator substantial discretion to respond to changing circumstances and use process to restrain arbitrary action. These are mostly developed countries with sound democratic systems ensuring political accountability through effective check and balance as

discussed by Gregg Pallast et al, (2003). A second group is composed of countries that can restrain arbitrary action only by calling on specific substantive rules and may have to sacrifice flexibility to achieve credible commitment. Most developing countries can be grouped within this category. A third group of countries may lack the domestic institutions to put in place a credible and workable regulatory system of any kind. The classification is sound, but does not explicitly take into account the importance of political will behind the expression of any government's commitment. Most importantly, political will is expressed on a case by case basis, and namely according to expected political returns. Political leaders behave like entrepreneurs in the sense that they are inclined to support projects yielding highest political returns. This also applies to regulatory reforms. One should therefore anticipate that the most rewarding reforms benefit from leaders' commitment to restrain arbitrary political actions. This is indeed, the main lesson derived from the implementation of the telecommunications reform in Algeria. The licensing of GSM operators seem to have been highly ranked in the government's list of priorities and accordingly have benefited from exceptional political support. Conversely, the corporate restructuring component of the reform was not a top priority on the government agenda and was consequently more exposed to political interference. The remainder of the section discusses three main lessons: political will and commitment, pragmatism, and indigenous solutions.

5.1- Political will and commitment

The sector liberalization is now irreversible, and the days of public monopoly in the telecommunications sector are definitively a souvenir for most Algerians. The political skills with which the process was handled by senior government officials made the reform possible. Contrary to other structural reforms, many times announced but never implemented, the telecommunications reform made a remarkable breakthrough and demonstrated that change and transformation were possible in Algeria, despite a difficult political context. How this has been possible requires additional research by political scientists. For this paper, we propose the following factors. First, there was a strong political will and commitment to reform the post and telecommunications sector in order to provide the Algerian economy with advanced communication services at competitive terms. Second, the program implementation was supervised by a pragmatic but very experienced line minister who knew how to set priorities and build or ensure political consensus. Contrary to other developing countries, the telecommunications reform in Algeria was not an outcome of an economic adjustment operation managed at the ministry of finance and economic affairs. It was dealt with at the ministry of post and telecommunications, which despite its very limited capacity, was empowered to conduct the program while also ensuring political and social consensus. As a result, the government was able to publish, during the first 12 months of the reform implementation, a pro-liberal sector policy and enacted most regulations needed to dismantle the public monopoly over the provision of telecommunications services. The licensing of the second GSM operator was consequently launched in parallel to the establishment of the new regulatory framework. Third, the

sequencing of the reform pace gave priority to the implementation of market liberalization policies on which there was broad consensus among political leaders. Although public enterprise privatization was strongly opposed by labor unions and most political parties, there was little opposition to opening up the telecommunications sector to competition.

5.2 - Pragmatism

In a fragile institutional environment, namely characterized by political instability and social turmoil, reforming is a matter of capacity to take and manage political risks. International financial institutions should be ready to bear some of the risks for any government to succeed. This is what the World Bank did. A technical assistance project of US\$9 million was put together by the Bank in around five months despite perceived policy, regulatory, and social risks not properly mitigated by the government's program. Indeed, the main risks were linked to the reform pace and sequencing. The government wanted to introduce competition in the mobile (GSM) market segment, but was not prepared to go through a comprehensive reform that will require time to develop and establish a sound regulatory regime. The challenge was indeed to reconcile the requirements of a comprehensive sector reform and the short-term political objectives that the government wanted to achieve through a successful sale of GSM licenses in 2001 and 2003, respectively. The project team wisely factored in the sale of the second GSM license as one of the main outcomes, and designed the remainder of the comprehensive reform around the achievement of that goal. Consequently, the sector policy and the law were prepared in parallel, as well as all the secondary regulations. Specific assistance was devoted to develop the new regulatory framework, including the technical assistance to the newly created regulator, and to assist the government in the GSM licensing. The organizational and financial restructuring of the ministry activities were unbundled from the licensing and handled in parallel. In supporting a pragmatic approach, the World Bank was able to provide the ingredients required for a breakthrough of the telecommunications sector reform in Algeria. Indeed, the sale of the GSM license provided an exceptional window of opportunity that the World Bank and the government seized to lay down the foundations for sustainable growth in the telecommunications. Departing from its standard model of sector

5.3 - Indigenous solutions

The regulatory reform was however very complex, namely because of the mismatch between some of the regulatory principles underlying the proposed reform (transparency, competitive tender, regulator's independence, regulatory certainty and predictability,...) and the day to day governance practices in Algeria. As Algeria was opening up its economy to international trade, the government was keen to learn from international experience or best practices but urged its representatives to devote the best they could in adapting these models to the Algerian context. The government did not want to replicate imported models not necessarily adapted to local realities. For example, in contrast to international best practice, the government opposed the implementation

of a wide consultative process in devising and implementing the reform. The government argued that public consultations will delay the reform implementation at best, or undermine the reform momentum at worst. To proceed with a fast track reform, consultations with stakeholders were kept at minimum. However, “closed doors” meetings were held regularly with labor unions' representatives. The supportive attitude of the labor unions throughout the reform implementation can also be explained by direct access that their leaders had to the sector minister. Only very few people, including among the staff of the ministry, knew the details of the reform program. Secrecy was the rule, and was to some extent point counter productive as illustrated later during the OTA's press campaign that we have mentioned earlier. Furthermore, a communication campaign was prepared with the help of an international consulting firm, but was never implemented in practice. An internal magazine disseminating information about the reform was elaborated, but never released. Overall, the government wanted to avoid public discussion about the reform program, and thought that restraining public debate on the reform was the right attitude to ensure its implementation. The government objective was to complete the corporate restructuring effort without any strike or strong opposition from the labor unions. That goal was effectively attained.

6 - CONCLUSION

This paper has shown that a regulatory reform is a learning by doing experience that deviates sometimes from the standard track prescribed in text books. This probably stems from the difficulties in developing and establishing the “rule of law practice” in countries where separation of powers and political accountability remain weak. In Algeria, many disputes quickly developed between the regulator and the line ministry despite the clarity of the regulatory framework. For example, the regulatory body has persistently refused to share information with the line ministry because the law did not expressly require it to do so. The cooperative spirit that should exist between policy and regulation did not develop because of a narrow reading of the legislation by interested parties of the legislation. Nevertheless, the divergence in interpretation never developed into a crisis, and pragmatic compromises were always found. As shown in the paper, the connectivity to fixed and mobile telephony and the Internet has significantly improved since the reform was launched, and will continue to improve as competition consolidates in the sector. The main uncertainties of the sector are mostly political and entail two policy recommendations: (a) the government must at least maintain or increase its political support to the sector reform by effectively addressing some of the uncertainties raised in the past three years in terms of licensing and policy orientation; and (b) delays affecting the incorporation of AT requires (operational, organizational, financial, etc.) appropriate measures from the shareholders. Unless AT weaknesses are effectively addressed, the long-run sustainability of the reform will remain at risk.

Overall, the telecommunications reform not only seeded the conditions for sustainable growth and development in the sector, but has also

impacted reforms in at least two other sectors. First, the government launched a broad reform program in the energy sector involving restructuring of the oil sector as well as reform of the electricity sector. In the latter, the enactment of new legislation led to the unbundling of the electricity market (generation, transmission, distribution) and the establishment of an electricity regulatory board. Second, a tender was organized to privatize the international airport in Algiers, though unsuccessfully.

Références bibliographiques

PALLAST, G., OPPENHEIM, J. AND MCGREGOR, T (2003), Democracy and regulation – how the public can govern essential services, Pluto Press.

GOMEZ-IBANEZ, J. (2003), Regulating infrastructure – Monopoly, Contracts, and Discretion, Harvard University Press.

LEVY, BRIAN AND SPILLER, PABLO (1993), “Regulation, Institution, and Commitment in Telecommunications – a comparative analysis of five country studies”, in Proceedings of the World Bank annual conference on development economics, pp. 215-52.

WORLD BANK (2003), Foundations for the development of ICT in Algeria, ESW Report No 25841, Washington DC.

WORLD BANK (2002), A medium term macro-economic strategy for Algeria, mimeo, Washington DC.

WORLD BANK (2000), Appraisal report N° 20509 AL, Post and Telecommunications sector reform loan, mimeo, Washington DC.

Notes

[1] The views, findings, interpretations and conclusions expressed in this paper are entirely those of the authors. They do not necessarily represent the view of the World Bank, its Executive directors or the countries they represent. The author is grateful to very useful comments provided by Antonio Estache, Yann Burtin, Pierre Guislain and Zoubida Aloua, on a preliminary version of this paper. Lead Infrastructure Specialist, World Bank Institute The World Bank Group
Email: pnoumbaum@worldbank.org

[2] This provision was restated in the 1996 constitution.

[3] Because the Ministry of post and telecommunications generated revenues from the commercialization of its services to consumers and businesses, a budget annex was established to provide additional financial flexibility as required by its operations. The Ministry was granted with a

supplemental budget financed by revenues derived by its own operations.

[4] The coefficients (estimators) are not significant for these two variables.

[5] Hydrocarbon revenues account for 95% of Algeria total export revenues, or 75% of the government fiscal revenues.

[6] See the discussion on the VSAT licensing in section xxxx.

[7] In early 2002, the government of Algeria launched a public tender in view to license two VSAT (Very Small Aperture Terminal) operators. The process managed by the regulator (ARPT) led to the selection of two operators offering US\$500,000 for each license. Decrees granting the licenses to the selected operators were submitted to the cabinet for approval by the line minister in June 2003, but were turned down and the process cancelled. In September 2003, the government launched a second attempt to award these VSAT licenses. The new process concluded in February 2004 with the two licenses granted to Divona Telecom (an affiliate of Monaco Telecom) and OTA for around US\$2 million each.

[8] Which was granted in December 2003.

[9] Connection of at least 1,500,000 mobile subscribers worldwide, operate GSM networks in at least three countries with 500,000 subscribers in each of the country, equity requirement of US\$3billion or stock market value of US\$10 billion.

[10] OTH is the mother company that controls OTA (Orascom Telecom Algerie).

[11] A consortium of Telefonica of Spain, Portugal Telecom and Moroccan investors.

[12] These are : Watanya Telecom (Kuwait), Orange France Telecom (France), TurkCell (Turkey), Telefonica (Spain), MTN (South Africa), Maroc Telecom (Morocco), MTC Vodafone (Kuwait).

[13] Wilaya stands for provincial government units.

[14] The average connection fee went down from DH22,000 in 2002 to DH8,054 in 2003.

[15] The average connection fee went down from DH8,900 in 2002 to DH3,999 in 2003.

[16] According to ARPT's decision on June 2003, the following price floors were set for Algerie Telecom mobile services : 0.057 for intra-mobile ; 0.107 for inter-mobile ; and 0.072 US\$ per minute for mobile-fixed and fixed-mobile services.

يوسف أحمد أبوفارة، جاسر عبد الرزاق النصور

ركائز صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية

تعدّ صناعة الفنادق أحد الصناعات الفرعية الأساسية والحيوية التي تؤلف صناعة أكبر - صناعة السياحة- إذ أنها توفر مجموعة من الخدمات التكميلية الأساسية الضرورية للضيف/السائح. إن فاعلية الوظيفة التسويقية للخدمات الفندقية هي أحد عناصر النجاح الجوهرية للإستراتيجية الفندقية التنافسية العامة للفندق. وهذه الفاعلية تتحقق من خلال إستراتيجية تسويقية فاعلة للخدمات الفندقية. وهذه الدراسة تحدد الركائز الأساسية التي ينبغي مراعاتها في عملية صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية المتنوعة. وهذه الركائز هي تحديد الرسالة وإجراء المسح والتحليل البيئي وتحديد الأهداف وتحديد الإستراتيجية التسويقية الملائمة التي تعتمد على تخطيط الخدمات الفندقية وتطويرها وتسعيرها وترويجها وتوزيعها بكفاءة وفاعلية.

ABSTRACT :

Hotel industry is an essential vital sub-industry of a larger one -tourism industry. Hotel industry provides a set of basic supplementary services to the guest/tourist. The effectiveness of the hotel services marketing function is a core factor of success for competitive and corporate hotel strategies. This effectiveness can be achieved through an effective hotel marketing strategy. This study determines the major functions that hotel management has to consider in the process of formulating the marketing strategy of diversified hotel services. These foundations are mission statement, environmental scanning & analysis, marketing objectives, & appropriate -efficient & effective- marketing strategy which depends on hotel services planning & development, hotel services pricing, hotel services promotion, & hotel services distribution.

مقدمة : INTRODUCTION

في ضوء الأفكار النظرية المستمدة من نتائج الدراسات الميدانية المتخصصة يستدل أن صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية تعتمد على مجموعة من الركائز الأساسية، وتعدّ هذه الركائز منطلقات جوهرية لتحقيق فاعلية عملية صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية. وإستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية هي مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو السائح/الضيف بهدف تحليل وإشباع حاجاته ورغباته وأذواقه، وتتضمن هذه الأنشطة تخطيط وتطوير الخدمات الفندقية وتسعيها وترويجها وتوزيعها. وإستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية تعدّ نظاماً فرعياً مهماً ضمن إستراتيجية التسويق السياحي. والإستراتيجية الفندقية العامة تسعى إلى تحقيق ثلاث الأهداف : أهداف المنظمة الفندقية وأهداف السائح/الضيف وأهداف المجتمع. أما إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التسويقية التي تصب في تحقيق الأهداف الثلاثة المذكورة. والتسويق السياحي Tourism Marketing وفقاً لما يشير (Kotler & Armstrong 1996:674) هو أحد أشكال تسويق المكان Place Marketing ويركز بصورة أساسية على جذب السائح/الضيف إلى أماكن التنزه والمنتجعات والمدن والمحافظات والولايات وجذبه إلى الدولة ككل، مع الإشارة إلى علاقة التداخل بين التسويق السياحي وتسويق مواقع الأعمال Business Sites Marketing إذ أن جانباً من هذا النشاط يدخل ضمن سياحة رجال الأعمال. والتسويق السياحي هو مسؤولية مجموعة من الأطراف (التي تتحقق أهدافها الأساسية إذا نجحت في تحقيق الطلب السياحي المناسب) ومن هذه الأطراف: الوكالات الحكومية والفنادق Hotels والموتيلات Motels والاستراحات وشركات ووكالات السفر الجوي والبحري والبري والنوادي وشركات النفط وغيرها.

والسياحة خدمة أساسية وجوهرية Core Service وأغلب الخدمات الجوهرية والسياحة منها) تحتاج إلى خدمات تكميلية Supplementary Services تدعم الخدمة الجوهرية، ويصنف (Lovelock, 2000:350) هذه الخدمات التكميلية إلى)

ثماني مجموعات هي :

- خدمات الضيافة Hospitality والفنادق هي أهم عناصر هذه الصناعة.

- خدمات المعلومات Information.

- الخدمات الاستشارية Consultation .

- خدمات الدفع Payment

- خدمات الفواتير Billing (لضمان حقوق الزبائن، وهي تتراوح بين الفواتير التقليدية

والفواتير الالكترونية).

- خدمات الحماية Safekeeping (حماية الزبائن وأطفالهم وممتلكاتهم ومشترياتهم...).
- الخدمات الاستثنائية Exceptions (مثل تلبية الطلبات الخاصة ومعالجة المشكلات الطارئة والتعامل مع شكاوى واقتراحات الزبائن).
- خدمات تلبية الطلبات Order-Taking (مثل توفير نماذج طلب الخدمة والاستعداد الدائم لتلبية الأوامر وقبول الحجوزات Reservation).

تجدر الإشارة إلى أن الحكم على خدمة ما بأنها جوهرية أو تكميلية هو حكم نسبي، فعندما يدور النقاش حول الخدمات السياحية مثلا كخدمات جوهرية تكون الخدمات الفندقية خدمات تكميلية، أما إذا كان محور التركيز على الخدمات الفندقية بصورة مجردة، تكون خدمة الإيواء - مثلا - خدمة جوهرية، وخدمات المطاعم والمساح - مثلا - خدمات تكميلية.

وتعدّ المنظمات الفندقية أحد الأركان الأساسية لصناعة السياحة، وينفق السائح جزءا مهما من ميزانيته السياحية في الفنادق كما يوضح (علي، 1998: 53)، وبافتراض أن السائح يشتري خدمات الإيواء وخدمات الطعام من الفنادق فإنه يكون قد انفق نسبة تفوق الـ 45% من ميزانيته السياحية، مع الإشارة إلى أن بعض الفنادق تحتوي على مراكز تسوق، وهذا يزيد من النسبة التي تنفق في حدود الفنادق. والمنظمة الفندقية ينبغي أن لا تكتفي بتقديم خدمات الإيواء والطعام والشراب وغيرها للسائح/الضيف، بل ينبغي العمل على تعزيز هذه الخدمات وجعلها تتصف بالدفء والثقة والصدقة المتبادلة بين الفندق والسائح/الضيف لتحقيق صورة ذهنية متميزة، وهذا يقود إلى تحقيق رسالة وأهداف المنظمة الفندقية عبر إشباع حاجات ورغبات السائح/الضيف. والصناعة الفندقية هي صناعة ذات اتجاهات خدمية سلعية، فهي لا تقدم خدماتها الفندقية غير الملموسة فقط، بل تقدم أيضا سلعا ملموسة مثل الطعام والشراب والتحف والخرائط السياحية والسلع السياحية المختلفة...

إن المنظمات الفندقية هي منظمات ضيافة، وتختلف منظمات الضيافة عن بعضها البعض في عناصر متعددة مثل طبيعة الموقع والحجم وهيكل التكاليف ونمط الإدارة وطبيعة المستفيدين من كل منظمة، ورغم الاختلاف بين هذه المنظمات فإن أية منظمة ضيافة ينبغي أن تنطلق في عملها من منظور التوجه السوقي (Cutcliffe, 1991:76).

إن نجاح تسويق الخدمات الفندقية يعتمد بصورة أساسية على مستوى نجاح التسويق السياحي، إذ أن الطلب على الخدمات الفندقية هو طلب مشتق Derived Demand من الطلب السياحي (سواء كان هذا الطلب طلبا سياحيا عاما أو خاصا). وتأسيسا على ما ذكر فإن إدارات الفنادق ينبغي أن لا توجه استراتيجياتها التسويقية نحو تسويق الخدمات الفندقية فقط، لكنها تحتاج إلى أن تساهم بصورة فاعلة في إستراتيجية التسويق السياحي على المستوى القومي وعلى المستوى الصناعي وعلى المستوى المنظمي. وتواجه صناعة الخدمات السياحية والفندقية تحديات متزايدة تفرض عليها ضرورة التكيف مع الأسواق المستقبلية التي أصبحت تتجه نحو هيكلية أقل (التحلل من الهيكلية) ولم تعد تتحدد بالإطار المكاني للسوق Marketplace، بل طرأت فضاءات جديدة على الأسواق (ومن ضمنها السوق السياحية والفندقية) أفرزت أبعادا جديدة للزمان والمكان، وبات أمام صناعة السياحة والفنادق سوقا جديدة هي سوق افتراضية فضائية Marketspace. وهذا التشخيص ينسجم مع رؤية (Sahlberg, 1993:20) حول آفاق السوق المستقبلية للسياحة والفنادق والذي يؤكد على أن صناعة القرار الشرائي (في المجالات السلعية والخدمية وفي القطاعات الإنتاجية

والاستهلاكية) تتجه بصورة متزايدة نحو السرعة Rapidity والمرونة Flexibility والتلقائية Spontaneity، وقد تفاجأ المنظمة بمزيج سلوكي شرائي غير متوقع. إن قدرة المنظمة الفندقية على تحقيق النمو والبقاء والربحية في ظل بيئة القرن الحادي والعشرين سريعة التغير تعتمد على بناء استراتيجية تسويقية تنافسية فاعلة تستند على نظم معلومات وتكنولوجيا معلومات متطورة.

مشكلة الدراسة 56 STATEMENT OF THE PROBLEM :

إن صناعة الفنادق بحاجة إلى إجراء بحوث متخصصة في إدارة وتسويق الخدمات الفندقية، وأن يجري تنفيذ هذه البحوث بصورة دورية غير متباعدة، إن هذه البحوث توفر لصناعة الفنادق مزايا متعددة، فهي توفر البيانات والمعلومات التي تجيب على أسئلة مهمة تتعلق بهذه الصناعة (مثل ما هو نوع الفندق/الفنادق التي تحتاجها السوق السياحية، ما هي التسهيلات اللازمة وما طبيعتها ومواصفاتها، هل بناء فندق جديد يحقق الجدوى الاقتصادية للمستثمرين، ما هو أفضل موقع لبناء فندق/فنادق جديدة...). إن إجراء بحوث متخصصة في صناعة الفنادق بصورة دورية يؤدي إلى توفير بيانات ومعلومات كافية حول مستوى التمركز الحالي الذي تحققه الإستراتيجية الحالية، ومن ثم رسم معالم إستراتيجية المستقبل. هذه الدراسة تركز على الجانب التسويقي للخدمات الفندقية، وتحاول وضع إطار عام لصياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية من خلال طرح التساؤل الآتي :

ما هي الركائز الأساسية لصياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية ؟

أهمية وأهداف الدراسة SIGNIFICANCE & OBJECTIVES OF STUDY :

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تركز على أحد الوظائف المحورية لنجاح الأعمال وهي وظيفة التسويق، كما أن هذه الدراسة تتناول قطاعا حيويا في الاقتصاد العالمي والوطني وهو صناعة الفنادق، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الركائز الأساسية التي ينبغي أن تراعيها الإدارة الفندقية في صياغة استراتيجية تسويق خدماتها الفندقية. إن اعتماد هذه الركائز بصورة ناجحة يساعد الإدارة في تحليل الواقع بصورة أفضل وتحديد الفرص والتهديدات في صناعة الفنادق، ومستوى قدرة عناصر قوة المنظمة في استغلال هذه الفرص ومواجهة هذه التهديدات والتغلب على عناصر ضعفها. إن نجاح المنظمة الفندقية في صياغة استراتيجية تسويقية فاعلة لخدماتها الفندقية يؤدي إلى نجاح عملية إعادة التمركز Repositioning (إذا نجحت الإدارة في تنفيذ هذه الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية).

فرضية الدراسة HYPOTHESIS OF STUDY :

تفترض هذه الدراسة الافتراض الصفري للفرضية البديلة التي تنص على أن هناك مجموعة من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تراعيها الإدارة التسويقية الفندقية في صياغة استراتيجية تسويق خدماتها الفندقية.

المبحث الأول : الرسالة والمسح والتحليل البيئي والأهداف :

MISSION, ENVIRONMENTAL SCANING & ANALYSIS, & OBJECTIVES

أولا : مواءمة رسالة إستراتيجية التسويق الفندقي للرسالة العامة للمنظمة الفندقية :

Fitness between Hotel Marketing Strategy & Corporate Mission

تعدّ إستراتيجية التسويق الفندقي إحدى الاستراتيجيات الوظيفية المتعددة للفندق، ولذلك فإن رسالة هذه الإستراتيجية ينبغي أن تكون منسجمة مع الرسالة العامة للفندق Hotel Corporate Mission (وهي الرسالة التي تعبر عن سبب وجود الفندق وتأخذ طابع الاستمرارية).

ويرى (Drucker, 1974:61) أن الرسالة تعبر عن جوهر أعمال منظمة ما أو وحدة أعمال ما، ويؤكد أنه لا فرق بين ماهية أعمال المنظمة (What is our Business) وبين ماهية رسالة المنظمة (What is our Mission)، ويشير إلى أن الرسالة تضع أسسا واضحة للأسبقيات Priorities والاستراتيجيات والخطط وتخصيص العمل، وهي نقطة البداية لتصميم الوظائف Job Design وتصميم الهيكل التنظيمي. ويشير (David, 1997:78) إلى أن الرسالة تعبر عن رؤية المنظمة طويلة الأمد من خلال تحديد ما تسعى إلى تحقيقه وتحديد القطاع السوقي الذي تستهدفه، وهي تعبر عن سبب وجود المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Unit- SBU. ويمكن تقويم الرسالة والحكم على مستوى فاعليتها من خلال مجموعة من العناصر (David, 1997:88) :

- 1- الزبون Customer : ينبغي أن تحدد الرسالة من هو المستفيد الأساسي من منتجات وأعمال المنظمة.
- 2- المنتجات Products : ما هي المنتجات الأساسية التي تقدمها المنظمة (سلع وخدمات).
- 3- الأسواق Markets : ما هي الأسواق الأساسية التي تتوجه إليها المنظمة (جغرافيا مثلا).
- 4- التكنولوجيا Technology : ما هي التكنولوجيات التي تستخدم في تقديم منتجات المنظمة.
- 5- اعتبارات البقاء والنمو والربحية.
- 6- الفلسفة Philosophy : ما هي القيم والمعتقدات والأسبقيات الأخلاقية والجوانب المعنوية التي تتبناها المنظمة.
- 7- المفهوم الذاتي للمنظمة Self-Concept ومقدرتها المتميزة وميزتها التنافسية الأساسية.
- 8- اعتبارات الصورة العامة للمنظمة Public Image : مدى استجابة المنظمة للاعتبارات الاجتماعية والاعتبارات البيئية.
- 9- الاعتبارات الخاصة بالعاملين : العاملون هم أصول ذات قيمة عالية في المنظمة.

ثانيا : المسح البيئي الخارجي والداخلي

External and Internal Environmental Scanning

تؤكد الدراسات الإدارية على ضرورة إجراء المنظمات الفندقية لعمليات المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي إذ أن هذا المسح والتحليل يجعلها تعمل بصورة أفضل على رصد الفرص لاستغلالها ورصد التهديدات لمواجهتها وتجنب آثارها، وتحديد نقاط قوة المنظمة وتعزيزها ونقط ضعفها وعلاجها.

ويشير (Olsen, Tse, & West, 1992:55) إلى أن سعي أي منظمة لإجراء عمليات المسح البيئي يتحدد بمقدار سعيها نحو تحقيق معدلات أداء أعلى من مستوى الأداء الاقتصادي.

ويؤكد (Go & Pine, 1995:97) على أهمية إجراء المنظمات الفندقية العالمية لعمليات المسح والتحليل البيئي، إذ أن تحقيق النجاح في الأسواق التنافسية يتطلب دراسة وتحليلاً وتدقيقاً مستمراً لعناصر البيئة الفندقية، وإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجية الفندقية في ضوء المستجدات البيئية. ويرى (Zhao & Merna, 1992:3) أن المنظمات الفندقية العالمية ينبغي أن لا تغفل عن التطورات والتحولات التي تطرأ على السياسة العامة للدول وخصوصاً في المجالات التي تمس النشاط الفندقي والنشاط السياحي.

إن صياغة استراتيجية تسويقية لخدمات الفندق تتطلب إجراء عملية تحليل وتدقيق لعناصر البيئة الفندقية، ووفقاً لأدبيات التسويق والإدارة الاستراتيجية يجري تقسيم عناصر البيئة ضمن ثلاث مجموعات هي :

1- عناصر البيئة العامة General Environment : وتشمل البيئة الثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية والديمقراطية والاقتصادية والتكنولوجية والطبيعية والتنافسية.

2- عناصر بيئة المهمة Task Environment : وتتضمن المنافسين والمقرضين وحملة الأسهم والمجهزين (مثل شركات النقل السياحي والأدلاء السياحيين) والجماهير والزبائن (الضيوف) والنقابات العمالية وجميع أصحاب المصالح Stakeholders.

3- البيئة الداخلية Internal Environment : وأهم عناصرها الثقافة التنظيمية Organizational Culture والهيكل التنظيمي Organizational Structure والوظائف (مثل الوظائف الفندقية المختلفة).

وتحقق عملية المسح البيئي أهدافاً متعددة أهمها :

- يؤكد (Hambrick, 1981:299) على أن عملية المسح والتحليل البيئي هي أنشطة إدارية تهدف إلى تحقيق المعرفة الكافية لدى الإدارة حول الأحداث والاتجاهات التي تتسم بها البيئة.

- عملية المسح البيئي تؤدي إلى تحديد القضايا والعناصر الأساسية التي تؤثر أو يمكن أن تؤثر في بناء الإستراتيجية.

- عملية المسح والتحليل البيئي تساعد الإدارة في الاستفادة من طبيعة العلاقات القائمة بين عناصر البيئة المختلفة، وبناء علاقات بيئية جديدة تدفع باتجاه الأهداف المرسومة.

- عملية المسح البيئي تساعد الإدارة في استنباط المؤشرات والاعتبارات البيئية ذات العلاقة لصناعة قرارات أفضل تساعد في تطوير الإستراتيجية (Costa & Teare, 1996:13).

- ووفقاً لما يشير (Olsen et al., 1992:55) فإن عملية المسح البيئي تساعد المديرين في تحديد التأثيرات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها ووضع

الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة الفندقية من التكيف مع بيئتها، وتفترض الدراسات الإدارية أن العناصر البيئية قادرة على تهديد بقاء المنظمة، والمديرون بإمكانهم امتلاك القدرة للتكيف مع القوى البيئية من خلال الاستخدام الصحيح للأدوات التنافسية، وهذا الافتراض يوضح أهمية وضرة قيام مديري الفنادق والمديرين في صناعة الضيافة بمراقبة ومسح البيئة وإدراك متغيراتها بصورة دقيقة.

ويستدل (Olsen, Murthy, & Teare, 1994:3) من الدراسات التي أجريت على صناعة الفنادق والضيافة أن هذه الصناعة لا تستخدم عمليات المسح والتحليل البيئي بصورة كافية، وأن السلوك الذي تنتهجه منظمات الضيافة بخصوص المسح والتحليل البيئي يختلف من منظمة إلى أخرى، ويؤكد (Fahey, 1983:495) على أن أهمية المسح البيئي في أية منظمة تتحدد من أسلوب استخدام المنظمة لنتائج هذا المسح في عملية التخطيط.

وهناك مداخل أساسية لعملية المسح والتحليل البيئي (Fahey, 1986:82) :

1- المدخل الكلي Macro in Approach : هذا المدخل يتبنى نظرة عامة نحو البيئة بكل عناصرها وتركز على الاتجاهات طويلة الأمد وتحليل وتطوير البدائل والسيناريوهات للتكيف مع المستقبل (Outside Approach).

2- المدخل الجزئي Micro out Approach : يركز هذا المدخل على عدد محدود من عناصر البيئة الخارجية والتي لها تأثيرات واضحة على عناصر البيئة الداخلية.

ولتضمن إدارة المنظمة الفندقية تحقيق عمليات مسح وتحليل بيئي فاعلة فإن هذا يتطلب تبني نظام وتكنولوجيا معلومات فاعلة وقادرة على توفير البيانات اللازمة والكافية والدقيقة في الوقت المناسب لدعم عملية صناعة القرارات (Inside Approach).

ويشير (Go & Pine, 1995:4) إلى أن توجهات صنّاع القرار في الفنادق تجاه بيئة الأعمال الفندقية تقسم إلى خمسة توجهات أساسية، وتختار الإدارة الفندقية التوجه الذي يناسبها، مع الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تتدرج المنظمة الفندقية في هذه التوجهات اعتماداً على منحنى التعلم، وهذه التوجهات الخمسة هي :

1- التوجه المحلي المطلق Pure Ethnocentrism Orientation :

لا تولي المنظمة الفندقية أي اهتمام لممارسة أعمالها الفندقية خارج حدود الوطن الأم، وقد يكون لها اهتمام محدود جداً بذلك. وتكون مستويات ومعدلات النمو تحقق طموح الإدارة.

2- التوجه المحلي Ethnocentrism Orientation :

تركز المنظمة الفندقية على تحقيق أعمالها الفندقية على النطاق المحلي بصورة أساسية، وتنظر إلى نشر أعمالها خارج حدود الوطن الأم كأعمال زائدة Appedix، وتقوم بإنشاء فنادق في دول خارجية تتشابه في بيئتها مع بيئة الوطن الأم، وهنا لا تقوم المنظمة الفندقية ببحوث سوق متعمقة ولا تمارس نشاطاً ترويجياً مكثفاً.

3- التوجه المتعدد نحو الدول المضيفة Polycentrism Orientation :

تنشئ المنظمة الفندقية فنادق متعددة في دول متعددة، وتستهدف أسواقا فندقية مختلفة، وتخطط الأنشطة التسويقية (والأنشطة الترويجية منها) على مستوى كل دولة تبعا لطبيعة أسواقها. ويجري الاعتماد غالبا على إدارة محلية لتسيير أعمال الفندق إضافة إلى التوجيهات المركزية.

4- التوجه الإقليمي Regiocentrism Orientation :

تختار المنظمة الفندقية أن تتوجه إلى منطقة إقليمية محددة بحيث تنشئ فيها مجموعة فنادق، وهذه المنطقة الإقليمية قد تكون قارة، على سبيل المثال، ويجري التركيز على اختيار منطقة إقليمية ذات ثقافة مشتركة وذات اقتصاديات متشابهة.

5- التوجه العالمي Geocentrism or Global Orientation :

لقد أشار كثير من الباحثين، أمثال (Levitt, 1983:26)، ومنذ الثمانينات إلى أن المنظمات التي يمكن أن تحقق النجاح على المدى الطويل هي تلك التي تتبنى مدخل التوجه العالمي في ممارسة أعمالها.

إن الخدمات الفندقية التي تقدم وفقا للتوجه العالمي تتصف بخصائص متعددة مثل النمطية Standardized Services والاعتمادية Reliable Services والوظيفية والأسعار المناسبة، وبحيث تتمكن من استقطاب عناصر الأسواق المستهدفة بتنافسية عالية.

من جانب آخر يؤكد (Ziff-levine, 1990:107) على أن خاصية النمطية في خدمات الفنادق التي تتبنى منهج التوجه العالمي هي خاصية أساسية، لكنها يجب أن تكون ممزوجة ببعض الإحساس والنكهة المستمدة من الثقافة المحلية.

وهناك ضرورة لبناء استراتيجية عالمية لتسويق الخدمات السياحية أيضا، ولكن لا بد من التركيز على ضرورة الاحتفاظ بالنكهة المحلية للخدمات السياحية، إذ أن الخصوصية الثقافية لهذه الخدمات هي أحد أسباب نجاحها الأساسية.

وتحتاج المنظمة الفندقية إلى نظام وتكنولوجيا معلومات تسويقية قادر على تحقيق أداء متميز في اتجاهين رئيسيين :

- الاتجاه الأول : جمع وفرز وتحليل وتوزيع البيانات إلى مراكز اتخاذ القرار في الفندق.

- الاتجاه الثاني : توفير البيانات والمعلومات التي يحتاجها السائح/الضيف وتيسير وسائل وسبل الوصول إلى هذه البيانات والمعلومات عبر هذا النظام، وهذا النظام قد توفره منظمة فندقية واحدة إذا كانت منظمة عالمية ضخمة (مثل فنادق السلسلة)، وقد توفره مجموعة من الفنادق في إطار استراتيجية معلوماتية متكاملة، وقد توفره صناعة الفنادق والسياحة على مستوى دولة أو مجموعة دول، وقد يجري توفير هذا النظام المعلوماتي من خلال منظمة معلومات متخصصة.

وقد أصبحت أغلب المنظمات الفندقية اليوم تستخدم نظام معلومات الكتروني متقدم لتوفير البيانات والمعلومات للضيف/السائح، ومع ذلك فإن الأساليب المعلوماتية التقليدية لا تزال مستخدمة على نطاق واسع ولا زالت تنافس الأساليب الالكترونية

الحديثة للمعلومات، فلا يزال السائح/الضيف يبحث عن كتيبات الإرشاد السياحي والخرائط والبوسترات لتساعده في جولاته السياحية.

ويشير (Sheldon, 1993:120) انتشار استخدام نظام الحجز المحوسب Computerized Reservation System أو ما يدعى Booking System في صناعة السياحة والفنادق بصورة واسعة بعد أن كان يقتصر استخدام هذا النظام في السابق ولمدة طويلة على الأفراد المهنيين والمتمرسين في النشاط السياحي والفندقي.

وقد أدت ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة إلى إحداث تغييرات جوهرية في اقتصاديات القرن الحادي والعشرين، فقد أحدثت تغييرات في الطلب وطبيعة ومستوى العلاقات، وأوجدت أشكالاً جديدة من المنافسة.

ولم تسلم صناعة الفنادق من آثار ثورة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويقارن (Poon, 1989:97) بين السياحة القديمة والسياحة الحديثة بتأثير تكنولوجيا المعلومات، فالسياحة خلال الخمسينات والستينات والسبعينات كانت تتميز بالحجم الكبير Large Volume والنمطية Standardization، وكان كثير من الفنادق بمثابة متاجر تبيع السائحين بعض الخدمات السياحية في المواسم والأعياد. أما السياحة الحديثة فهي تتميز بالمرونة واستخدام منهج تجزئة السوق وتوفير خدمات وخبرات سياحية شخصية وتبني منهج التكامل في الإدارة والتنظيم ضمن صناعة السياحة والفنادق.

إن هذه التطورات تتطلب نشاطاً تسويقياً فاعلاً قادراً على مجاراتها وتحقيق البقاء والنمو والربحية للمنظمة الفندقية. إن نجاح عملية المسح والتحليل البيئي تتطلب إجراء تحليل دقيق للقوى التنافسية الخمسة (قوى بورتر التنافسية) بسبب الدور الكبير الذي تلعبه في تحديد الإستراتيجية التنافسية الملائمة والتي يجري في ضوءها رسم معالم الإستراتيجية التسويقية الفندقية. ويشير (Habib, 1989:238) إلى أن هيكل القوى التنافسية الخمس لصناعة الفنادق يتألف مما يأتي :

1- عوائق الدخول والخروج Entry & Exit Barriers : وأهم هذه العوائق في صناعة الفنادق : المنافسة واقتصاديات الحجم والنظم والقوانين الحكومية وطبيعة قوة العمل المطلوبة وضخامة رأس المال المطلوب.

2- المجهزون الأساسيون Key Suppliers : وأهم هؤلاء المجهزين : الطاقم (من إدارة وعاملين) والمنظمات التي توفر رأس المال اللازم (مصارف، دولة...) والمنظمات التي توفر التكنولوجيا اللازمة (نظم الحجز والمهارات والتدريب...) والمنظمات التي توفر الأطعمة والمشروبات والأثاث والمنظمات التي توفر الطاقة اللازمة Energy.

3- المشترون الأساسيون Key Buyers : وأهم زبائن الفنادق : السائحون سواء سياحة محلية أو خارجية (سياحة ترفيهية وسياحة رجال الأعمال والمستوردون والمصدرون وغير ذلك)، والمشاركون في المؤتمرات والمعارض والوفود الحكومية الرسمية وطواقم الطيران والزبائن الدائمون وغيرهم.

4- الخدمات البديلة Substitutes : وأهم الخدمات البديلة التي تهدد صناعة الفنادق : بيوت الضيافة العامة، وعقد المؤتمرات عبر الفضائيات، والمؤتمرات المصورة عبر الانترنت، والكرافانات والمخيمات الترفيهية والشقق المفروشة وغيرها.

5- المتنافسون الأساسيون Key Players/Competitors : وأهم هؤلاء المتنافسون : سلاسل الفنادق الدولية والفنادق المستقلة والفنادق العامة (الحكومية).

وحتى تحقق المنظمة الفندقية النجاح في البيئة الفندقية ذات التغيرات المتسارعة فانه ينبغي أن تمتلك قدرات متميزة ومهارات تحليلية كافية ومقدرة إدارية عالية لإدارة أعمالها في المناطق المختلفة التي تمارس فيها أعمالها الفندقية.

ويشير (Pine & Go, 1996:99) إلى أن نجاح المنظمة الفندقية في التعامل مع الطلب الفندقي يتطلب فهم وإدراك ومراعاة تسع قدرات أساسية هي :

1- فهم وإدراك البيئة العالمية المتغيرة : ينبغي أن تتبنى المنظمة الفندقية تفكيراً عالمياً ليس على مستوى الإدارة العامة في المركز الرئيس فقط، بل على مستوى الإدارات العاملة في كل الفروع، وهنا ينبغي أن يطرح المدير تساؤلات متعددة ويبحث لها عن إجابات، مثل ما هي طبيعة البيئة التنافسية - محلياً وإقليمياً وعالمياً -، ما هي المنظمات المنافسة وما هي عناصر نجاحها، ما طبيعة هيكل المنافسة وهل هناك تحالفات وتحالفات إستراتيجية بين الفنادق.

2- التكيف مع المتغيرات في الوقت المناسب وبالفعل المناسب : إن الفرص الكامنة في بيئة صناعة الفنادق في تغير مستمر، وأصبحت صناعة الفنادق اليوم بحاجة إلى تبني استراتيجية قادرة على تحقيق النجاح والنمو في تقديم خدماتها الفندقية في كل المستويات (المستوى العالمي والمستوى الإقليمي والمستوى المحلي...)، وينبغي أن تكون الإدارة الفندقية قادرة على تحديد الفرص والتهديدات في جميع مستويات العمل الفندقي، وأن تقوم بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الوظيفية المناسبة القادرة على تحقيق الفرص وتجنب ومواجهة التهديدات.

3- تحقيق التنسيق والتعاون من خلال شبكات الأعمال العالمية : وهذا التنسيق والتعاون يؤدي إلى بناء علاقات جيدة مع السائح/الضيف والمجهزين وبعض المنافسين والوسطاء... من جانب آخر يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسريع تدفق البيانات والمعلومات التي تعدّ عنصراً حرجياً من عناصر النجاح.

4- أن يكون تفكير وتصرف إدارة الفندق بصورة متجردة من أي فواصل أو حدود : إن خدمة الضيف بصورة تحقق رضاه هو جوهر العمل الفندقي، وينبغي أن تسعى إدارة الفندق إلى تحقيق ذلك من خلال تبني تفكير عالمي متميز في تخطيط وتنفيذ الأعمال الفندقية، ومن خلال تحقيق التكامل بين جميع الوظائف بعدد عالمي (التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية...).

5- تنويع الاختلافات الثقافية : إن الأسواق الفندقية هي أسواق واسعة، وهذه الأسواق تتكون من ضيوف متباينين في ثقافتهم (العادات، التقاليد، القيم، اللغات...)، والإدارة الفندقية مسؤولة عن تنويع الاختلافات الثقافية من خلال إجراءات وتصرفات متعددة مثل :

- تجزئة السوق الفندقية في ضوء الثقافات المتعددة.
- توظيف عاملين يتحدثون لغات متعددة Multilingual
- قبول بطاقات الائتمان الأجنبية المتعددة.
- توفير خدمات الترجمة والترجمة الفورية.

- توفير خدمات الصرافة (تبادل عملات).
- توفير مواد ترويجية وتعريفية بلغات متعددة.

6- التأثير في السياسة العامة : يؤكد (Ballou, 1993: 11) أن احد عناصر النجاح المهمة في صناعة الفنادق هي قدرة الإدارة على التأثير في مواقع صناعة القرار على المستوى الحكومي. وهناك ارتباط وثيق بين صناعة الفنادق من جانب، وصناعة السياحة وصناعة السفر من جانب آخر. إن دعم صناعة الفنادق يمكن أن يتحقق من خلال التعاون مع الجهات الرسمية لسن النظم والتشريعات التي تساعد على زيادة عدد السائحين (وهم بعد ذلك ضيوف في الفنادق)، ويمكن تحقيق هذه الزيادة من خلال تحرير عملية تنقل (سفر) الأفراد والجماعات، ومن خلال سياسة الأجواء المفتوحة والرسوم الجمركية المعتدلة.

من جانب آخر ينبغي إعداد حملات ثقافية على المستوى المحلي لتهيئة الشباب لفرص العمل المستقبلية في صناعة السياحة وصناعة السفر وصناعة الفنادق.

7- الانطلاق من منظور أخلاقي ومنظور المسؤولية الاجتماعية : تعد البيئة وسلامتها من القضايا العالمية التي لها آثار مهمة في صناعة الفنادق، والمحافظة على البيئة تتطلب سياسات وإجراءات تخطط وتنفذ على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعات المختلفة. إن إهمال هذا الجانب ينعكس بصورة سلبية في صناعة السياحة وصناعة الفنادق. على سبيل المثال، انتشار التلوث في الأماكن المحيطة بالمنظمة الفندقية يؤثر بصورة جوهريّة في عدد السائحين/الضيوف. ويشير (Sherry, 1993:12) إلى أن السلوك البيئي المسؤول هو فكرة لها أهمية قصوى، ويمكن تحقيق وتعزيز هذه الفكرة من خلال النظم الحكومية التي تضع شروطا مختلفة على المنظمات لضمان سلامة البيئة من التلوث والمحافظة على الخبرة والمحيطات الطبيعية.

8- المحافظة على نكهة المكان في المجتمعات المختلفة : إن شعوب العالم تتجه نحو التوحد والتشابه في كثير من مجالات الحياة، ومع ذلك تظل هناك اختلافات كثيرة قائمة بين هذه الشعوب. إن عملية التطوير الفندقي تركز على جانبين أساسيين هما الجانب الكمي والجانب النوعي، والجانب الكمي يركز على عدد غرف وأجنحة الفندق المطلوبة، وإعداد التسهيلات المختلفة التي تلبي الطلب الفندقي. أما الجانب النوعي فإنه يركز على الجوانب الفنية في بناء وهيكل الفندق الخارجي والداخلي، وهنا ينبغي أن يحافظ على نكهة المكان وأن يحتوي على شيء ونكهة من المجتمع الذي يعمل في بيئته.

إن الأسواق الفندقية تتيح للمنظمات الفندقية العمل بأكثر من منهج سوقي، فبإمكانها العمل وفق منهج الترميز Standardization أو وفقا لمنهج التخصص، وكلا المنهجين المذكورين يمكن أن يحقق النجاح للمنظمة الفندقية، ومع ذلك فإنه يفضل المحافظة على نكهة المكان بصرف النظر عن المنهج السوقي المعتمد.

9- المشاركة في دعم عمليات التعليم والتدريب : إن عملية صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجية فندقية ناجحة تتطلب توفر الموارد البشرية التي تحمل المهارات المطلوبة. إن نقص هذه الموارد بالمهارات المطلوبة كما وكيفا يؤدي إلى ضغوط تنافسية شديدة على المنظمة الفندقية، ولتجنب ذلك، فإنه ينبغي أن يكون هناك مشاركة فعلية في عملية التعليم والتدريب لتخريج المهارات البشرية المناسبة.

ثالثا : انسجام أهداف التسويق الفندقي مع الأهداف العامة للفندق :

Fitness between Hotel Marketing Objectives & Corporate Objective

حتى تحقق إستراتيجية التسويق الفندقي أهدافها بكفاءة وفاعلية فإنه ينبغي أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع الهدف (الغرض أو الأهداف العامة للفندق ومشتقة منها تحقيقا لمبدأ تسلسل الأهداف. وأهداف إستراتيجية التسويق الفندقي هي أهداف وظيفية وغالبا تكون سنوية Annual Objectives، وهي نتائج مرحلية محددة Milestones يسعى الفندق إلى تحقيقها وهي تقود إلى تحقيق الأهداف طويلة الأمد. ويؤكد (David, 1997:11) على أن الأهداف الوظيفية قصيرة الأمد مثل أهداف التسويق الفندقي ينبغي أن تكون قابلة للقياس Measurable ولها طابع كمي Quantitative وفيها بعد التحدي Challenging وواقعية Realistic ومنسجمة معا Consistent وقادرة على تحديد الأسبقيات Prioritized. ويجري تحديد أهداف التسويق الفندقي في ضوء نتائج عمليات المسح والتحليل البيئي، إذ ينبغي أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع الواقع البيئي داخل المنظمة الفندقية وخارجها. ولا يمكن القول أن هناك أهدافا معياريا ثابتة للمنظمة الفندقية، فالأهداف تتحدد في ضوء عمليات المسح والتحليل البيئي، والأهداف تختلف من منظمة فندقية إلى أخرى، ومن مدة تخطيط إلى مدة أخرى. وعموما فإن كل منظمة تسعى إلى تحقيق مستوى محدد من الطموح لا تقبل أن يكون مستوى أدائها دونه، وهو المستوى الذي يحدد مستوى الفاعلية المقبولة، وأهم المجالات الأساسية التي تسعى المنظمة الفندقية إلى التركيز عليها في تحديد أهدافها :

1- مجال نسبة الإشغال الفندقي والربحية : تسعى المنظمة الفندقية إلى تحقيق أفضل نسبة إشغال ممكنة، لكنها تحدد لكل مدة تخطيط نسبة يمكن أن تتحقق في حدود المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية لهذه المدة، وترتبط نسبة الإشغال بنسبة الربحية التي يمكن أن تحققها المنظمة.

ويشير (Rice, Slack, & Garside, 1981:119) أن معدل نسبة الإشغال الفندقي غالبا يكون دون الـ 70%.

ويرى الباحثان أن الاهتمام بنسبة الإشغال هو من القضايا المهمة، وعلى الرغم من أن الإيرادات الفندقية تعود إلى خدمات فندقية أخرى، غير أن نسبة الإشغال تؤثر في هذه الإيرادات الأخرى، إذ أن ضيف الفندق الذي يشتري خدمة الإيواء هو نفسه يشتري خدمات فندقية أخرى، ومن ثم فإن هناك علاقة طردية بين نسبة الإشغال ومستوى الإيرادات المحققة من الخدمات الإضافية الأخرى. وتتباين نسبة الإشغال الفندقي من مدة إلى أخرى، ومن موسم إلى آخر، وقد تصل في أوقات الذروة والانتعاش إلى 100% وقد تتجاوز ذلك (وهذا يحدث عندما تباع بعض الغرف والأجنحة في مواسم الذروة والانتعاش مرتين في اليوم الواحد بسبب مغادرة الضيف بعد الساعة 12 ظهرا).

ويؤكد (Owen & Teare, 1995:185) على أن الفنادق الأكثر ربحية هي تلك التي تنجح في رفع كفاءة طاقم العمل وتنجح في تحقيق قدر كاف من التخفيض في التكاليف وتعظيم حجم مبيعات خدماتها، وهذا يقود إلى تعظيم الربح المحقق ورفع معدل الربحية.

ومن العناصر الأساسية التي ينبغي مراعاتها في إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية هو اختيار الموقع الملائم للفندق Location إذ يلعب هذا الموقع دورا مهما في ترويج

وبيع الخدمات الفندقية، على سبيل المثال تشير بعض الدراسات إلى أن الفنادق التي تقع بقرب المستشفيات تتمتع بنسب إشغال عالية (GusemanK 1988:42 High Occupancy).

2- مجال رضا السائح/الضيف: يؤكد (Rust, Zahorik, & Keiningham, 1995:60) على أن هناك علاقة وثيقة بين رضا المستفيد ومشترياته في المنظمات الخدمية، وهذا يجعل مديري التسويق يولون هذا الموضوع اهتماما كبيرا، وقد باتت تجري بحوث كبيرة ومتعمقة لدراسة وتحليل رضا المستفيد في المنظمات الخدمية. ويشير (Mattila, 1995:264) إلى أن المنظمات الفندقية العالمية أصبحت تدرك أهمية توفير مقاييس مناسبة لقياس رضا الضيف، وقد أصبحت هذه المهمة جزءا من عمل نظام وتكنولوجيا المعلومات التسويقية. ويتوقف نجاح المنظمة الفندقية في تحقيق أهدافها على مستوى نجاحها في اختيار أسواقها المستهدفة. ويمكن اختيار السوق الفندقية المستهدفة عبر ثلاث مراحل أساسية هي تجزئة السوق والاستهداف السوقي والتمركز السوقي، وتجرى عملية تجزئة السوق على أساس واحد أو أكثر من أسس تجزئة السوق المعروفة، وبعد مستوى الخدمات الفندقية التي يرغب فيها السائح/الضيف أساسا جوهريا في عملية التجزئة (خدمات درجة ممتازة أو أولى أو ثانية أو ثالثة ...). وبعد أن تكون المنظمة الفندقية قد اعتمدت هذا الأساس في عمليات تجزئة سابقة تجري عملية التجزئة على الأسس المناسبة الأخرى. أما عملية الاستهداف السوقي فإنها تجري في ضوء عملية التجزئة، وتستهدف المنظمة الفندقية قطاعا سقيا أو أكثر من القطاعات التي يمكن خدمتها بكفاءة وفاعلية.

إن بداية النشاط التسويقي الفندقي تكون عبر تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدفة، ثم وضع إستراتيجية تسويقية شاملة متكاملة تكون قادرة على تحقيق الإشباع لهذه الحاجات والرغبات بصورة تنافسية. ويؤكد (Evans & Berman, 2001:686) على أن المنظمة الفندقية قد تستهدف سوقا فندقية أو أكثر من الأسواق المتاحة. ويشير (Carnevale, 1989:B1) إن المنظمة الفندقية قد تستهدف :

أ- المسافر لأغراض الأعمال *Business Traveler* : وغالبا ما تكون حاجته الحصول على خدمات فندقية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية *Efficient & Effective Services* ويبحث عن سرير في غرفة مع توفر جلسة مناسبة.

ب- السائح *Tourist* : الذي يقضي ليلة واحدة فقط وهذا غالبا يبحث عن موقع فندق مناسب وأسعار منخفضة وخدمات وجبات سريعة.

ج- السائح العادي *Regular Tourist* : الذي يقضي ليلتين فأكثر وهذا غالبا ما يبحث عن غرفة جميلة وتسهيلات للترفيه والإطلال على معالم المكان.

د- المقيم لمدة طويلة *Extended-stay Resident* : هذا المقيم غالبا يبحث عن توفر تجهيزات مطبخ داخل الغرفة وعن جو بيتي *Homey Atmosphere*.

هـ- المشاركون في المؤتمرات *Conventioneer* : هؤلاء غالبا ما يركزون على ضرورة توفير قاعات لقاءات واسعة وشقق ضيافة مناسبة وجولات سياحية مخططة مسبقا.

ويشير (Manges & Dahl, 1989:B1) إلى أن الفنادق أصبحت تهتم بالنشاط التسويقي بصورة كبيرة من خلال العمل المستمر على تطوير وتحسين الخدمات

الفندقية وإضافة كل ما يضيف عليها طابعا تنافسيا مميزا، وهي تركز في جهودها على الخدمة الفندقية الأساسية وعلى الخدمات التكميلية والمساندة لها فهي على سبيل المثال تهتم بما يشاهد الضيف لأول وهلة، وتركز على سياسة الإضافات Bonus والخصومات Discount التي تمنح للمستهلك- وهناك فنادق كثيرة تتبع هذه السياسات بصورة فاعلة مثل فندق Sheraton وفندق Hilton وفندق Best Western وفندق Hyatt وفندق Radisson.

3- مجال التمرکز السوقي : عملية التمرکز السوقي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة الفندقية من خلال تبني الأساليب اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية. ويشير (Lewis et al., 1995:84) إلى أن هناك خمس خطوات أساسية لتحقيق تمرکز أو إعادة تمرکز الفندق أو المطعم، وهذه الخطوات هي :

أ- تحديد الموقع الحالي وتحديد المعايير اللازمة لتحقيق تمرکز الخدمات الفندقية :

لقد حدد (Shoemaker, 1995:340) مجموعة من المعايير تستخدم لتحقيق تمرکز الخدمات الفندقية منها :

- تقديم الخدمات الفندقية بصورة ودية ولطيفة.
- أطعمة جيدة وصلات طعام مناسبة.
- توفر الأمن داخل أروقة ومرافق الفندق.
- الصيانة الجيدة لأجهزة وأثاث الفندق.
- توفير قدر كاف من المشروبات المجانية الجيدة (كالماء وغيره)
- الموقع الجيد الذي يتوفر فيه الهواء الطلق.
- مواقف جيدة للسيارات متوفرة دائما.
- ديكورات جيدة وجو فندقي جيد.
- النظافة الدائمة.
- توفير جو المرح والمتعة.
- التحبب إلى الأطفال وكبار السن.
- سياسة دفع جيدة وسهلة.
- إمكان الاسترخاء في جو فندقي هادئ.
- التحسين المستمر في أسلوب معاملة السائح/الضيف.
- الأناقة وتوفير مناخ فندقي رفيع المستوى.
- توفر حظ أفضل دائما للضيف في الحصول على الخدمات الفندقية.
- توفر أماكن جيدة لاستقبال المسافرين.
- السعي إلى تحقيق تكرار زيارة السائح/الضيف إلى الفندق.

ولتحديد الموقف الحالي بصورة جيدة فانه لا بد من جمع البيانات اللازمة لذلك، ويمكن الحصول على هذه البيانات من نتائج عمليات المسح والتحليل البيئي.

ب- تحديد المركز الجديد الذي ينبغي أن تحققه الخدمات الفندقية : في ضوء تحديد المركز الحالي للخدمات الفندقية، يجري تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف هذا المركز وتحديد معالم التمرکز الجديد المطلوب تحقيقه للخدمات الفندقية.

ج- التأكد من تميز واختلاف الخدمات الفندقية الجديدة عن الخدمات السابقة : وهذا يساعد في استكشاف وسائل تميز متجددة، ولتحقيق تمرکز سوقي فاعل.

د- المبادرة إلى تنفيذ حملة التمركز الجديدة : هنا تجري عملية التحقيق الفعلي لعملية إعادة التمركز Repositioning من خلال توفير كل ما يلزم لذلك، وتؤدي هذه العملية إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة الفندقية وتحقيق الأهداف الفندقية بصورة أفضل.

تجدر الإشارة إلى أن أية منظمة فندقية لا تسعى إلى التميز والتنافس مع جميع المنظمات الفندقية، وإنما مع تلك التي تنتمي إلى نفس الدرجة الفندقية Same Class.

هـ- إعادة قياس مستوى التمركز الجديد للخدمات الفندقية : وذلك للتأكد من أن عملية التمركز الجديد تؤدي إلى تحسين وتطوير الميزة التنافسية الفندقية فعلاً.

وينبغي أن تحدد المنظمة الفندقية أهدافها في ضوء الاتجاهات المستقبلية التي تسيطر على البيئة الفندقية بمستوياتها المختلفة، ويشير (Go & Pine, 1995: 361) إلى ستة اتجاهات أساسية تؤثر في مستوى تطور صناعة الفنادق خلال القرن الحادي والعشرين، وهذه الاتجاهات هي:

- 1- النمو البطيء للطلب وتزايد المنتجات البديلة (وخاصة في الدول الصناعية) مع توسع حجم الأسواق.
- 2- الاتجاه نحو تبني مدخل القيمة التي تعادل ما يدفع من نقود (على الأقل) من وجهة نظر المستهلك.
- 3- تزايد حجم سوق السفر (للمسافات القصيرة والمسافات الطويلة).
- 4- انتشار ظاهرة الاندماج Merger والاكْتساب Acquisition في صناعة الفنادق والتي ينجم عنها منظمات فندقية ضخمة.
- 5- توجه المنظمات الفندقية المتزايد نحو الأسواق العالمية، وهذا يجري عن طريق التوسع الجغرافي وعن طريق الانضمام إلى نظم التوزيع العالمية Global Distribution Channels.
- 6- النقص في قوة العمل الماهرة (أو شبه الماهرة) في الدول الصناعية والدول النامية.

المبحث الثاني : المزيج التسويقي للخدمات الفندقية :

Marketing Mix of Hotels Services :

بعد أن تجري عملية المسح والتحليل البيئي لكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ويجري تحديد الأهداف الفندقية المطلوب تحقيقها خلال مدة التخطيط القادمة، تأتي مرحلة تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يحقق الرسالة والأهداف. ويجري تحقيق الأهداف من خلال الإستراتيجية الفندقية العامة والإستراتيجية التنافسية والاستراتيجيات الوظيفية. وتعدّ إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية إحدى أهم الاستراتيجيات الوظيفية. ويشير (Caruso, 1992:21) إلى أن هناك خمسة مستويات من أنواع العلاقة التي يكن أن يتحقق أي منها تبعاً لطبيعة النشاط التسويقي الذي تعتمد عليه المنظمة الفندقية.

والجدول (1) يوضح هذه المستويات. إن المنظمة الفندقية الناجحة ينبغي أن تركز على تبني منهج الشراكة الفعلية Real Partnership في العلاقة مع السائح/الضيف،

إذ أن هذا المنهج يحقق نتائج أفضل من المناهج الأربعة الأخرى.

وينبغي أن تراعي إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية الملامح والخصائص الأساسية التي تتسم بها صناعة الفنادق، ويشير (Rice, Slack, & Garside, 1981:119) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز صناعة الفنادق أهمها :

- إن الأعمال الأساسية Basic Business للفنادق تركز على تقديم خدمة الإيواء وتحقيق نسبة إشغال لغرف وأجنحة الفندق، مع الإشارة إلى أن جانباً كبيراً من الإيرادات الفندقية يتحقق من خلال الخدمات الإضافية الأخرى التي يقدمها الفندق.
- تتسم التكاليف التشغيلية بكثافة العمل Labor Intensive.
- تتعامل الفنادق بصورة كبيرة مع الوسطاء (مثل وكالات السياحة والسفر مثلاً).
- الاهتمام المتزايد والحماس المتوقد لتنوع الخدمات الفندقية بحيث تكون هذه الخدمات قادرة على تحقيق التداوية Synergy.
- السعي من خلال المنافسة إلى تحقيق أسواق مستقرة نسبياً.
- الاهتمام بتوفير المعدات والتسهيلات المادية الخاصة براحة ومتعة ضيف الفندق.
- متوسط حجم الفنادق في تزايد، وعدد الفنادق المستقلة مستقر نسبياً أو يتجه أحياناً نحو التناقص.
- الكثير من الفنادق المستقلة تتحول إلى سلاسل فندقية Hotel Chains مع الإشارة إلى أن النسبة الأكبر من الفنادق في العالم تتبع سلاسل فندقية.

جدول 1 : المستويات الخمسة للعلاقة مع الزبون/الضيف

المستوى	تصرف المنظمة الفندقية
التسويق السطحي (تسويق العظم المجرد) Bare-Bones Marketing	طاقم الفندق يشكر الضيف على قدومه وتعامله مع الفندق Patronage ويركز الجهود على حاجات الضيوف القادسين الجدد.
التسويق المستجيب Reactive Marketing	طاقم الفندق يعتمد منهج لنتظر وشاهد wait and see ، فإذا كان الضيف بحاجة إلى أي شيء فإن عليه أن يتصل لإبلاغهم، ولا يجري اعتماد منهج توقع حاجات ورغبات الضيف وتلبيتها مسبقاً.
التسويق بمنهج المساءلة Accountability Marketing	طاقم الفندق يخضع مستوى الخدمات التي تقدم للضيف ومستوى رضاه عنها ويعمل على تحسين هذه الخدمات.
إبداء الاهتمام المستمر Showing Continuing Interest	طاقم الفندق يعرف الضيف بكيفية تحقيق أفضل استخدام وأفضل فائدة من خدمات الفندق .
الشراكة الفعلية Real Partnership	طاقم الفندق يتعامل مع الضيف كشريك ويجري التعاون والتسويق لتحقيق أفضل الخدمات وتحقيق أهداف الطرفين

Source : Caruso, T. E., "Kotler : Future Marketers will focus on Customer Database to Compete Globally," Marketing News, 8, June, 1992, p. 21

ويتكون المزيج التسويقي لإستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية الإستراتيجية من أربعة عناصر أساسية هي :

أولاً : الخدمات الفندقية Hotel Services :

إن الخدمات السياحية تعدّ خدمات عالمية Global Services بصورة أساسية، وهذه الخدمات تلعب دورا مهما في تحديد شكل وطبيعة خدمات الضيافة، وفي مقدمتها الخدمات الفندقية، ولذلك فإن هذه الخدمات ينبغي أن تتمتع بطابع وخصائص عالمية Global Characteristics لتكون قادرة على التكيف مع الطلب السياحي، ولذلك فإن على إدارات الفنادق تحديد مواصفات مقبولة عالميا لتقديم الخدمات بما يحقق رضا السائح/الضيف. ويشير (Lovelock, 2000:544) إلى أن منظمة الخدمة Service Organization يمكن أن يقال عنها أنها تتبنى إستراتيجية عالمية ناجحة إذا استطاعت خدماتها أن تشبع حاجات ورغبات وأذواق الزبائن في أربع دول فأكثر بحيث تكون هذه الدول ذات ثقافات مختلفة (لغات وعادات وتقاليد وقيم مختلفة)، وتتعامل بعملات مختلفة وتخضع لنظم سياسية وقانونية متنوعة، فالمنظمة ينبغي أن تحقق في خدماتها مواصفات قادرة على جعلها عالمية وتذيب الفروق بين متطلبات الزبائن (على سبيل المثال تختلف النظرة إلى مدة الانتظار المقبول من شعب إلى آخر ومن ثقافة لأخرى، فالمدة المقبولة في البرازيل أطول منها بكثير في ألمانيا، وكذلك مستوى الخدمة الشخصية الذي يتوقعه سائح قادم من الدول الاسكندنافية هو مستوى منخفض، بينما يتوقع السائح القادم من إندونيسيا خدمات شخصية وافرة). والمنتج الفندقي يتكون بصورة أساسية من خدمات، ولذلك فإن خصائص الخدمة تفرض على الإدارة التسويقية للمنتج الفندقي مراعاة الجوانب والقضايا التسويقية ذات العلاقة بهذه الخصائص.

ويؤكد (Evans & Berman, 2000:687) على ضرورة اهتمام المنظمة الفندقية بالضيوف، وأن توفر لهم الخدمات الفندقية التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم، كما ينبغي أن تهتم بشكاواهم وأن تسعى إلى دراستها وتحليلها وإيجاد السبل الكفيلة بحلها.

ويمكن تعريف المنتج الفندقي بأنه ما تطرحه وتعرضه المنظمات الفندقية من عناصر غير ملموسة وعناصر ملموسة (خدمات وسلع) في السوق/الأسواق المستهدفة (أسواق السائحين/الضيوف) بقصد إشباع حاجات هؤلاء الضيوف ورغباتهم وأذواقهم. والسوق الفندقية تتألف من مجموعة من الضيوف ذوي الحاجات والرغبات المتشابهة ويرغبون في إشباعها ويمتلكون القوة الشرائية اللازمة لذلك والصلاحية القانونية لشراء المنتجات الفندقية ويستطيعون الوصول إلى مراكز توزيع هذه المنتجات الفندقية (من خدمات فندقية وسلع داعمة وتكميلية مرتبطة بها). وحتى تتمكن المنظمات الفندقية من تحقيق ثلوث الأهداف فهذا يلزمها بالعمل على تحقيق توازن بين عرضها من الخدمات الفندقية والطلب على هذه المنتجات، وهنا لا بد من استنكار أن الطلب على المنتجات الفندقية هو طلب مشتق من الطلب السياحي، ولذلك فإن على المنظمات الفندقية أن تركز في برنامجها التسويقي على ترويج عناصر ومكونات العرض السياحي الذي يرتبط بها.

ويشير (سمارة، 2001:14) إلى أهم العناصر والمكونات التي يتألف منها العرض السياحي وهي :

1- مكونات طبيعية : مثل طبيعة المناخ وشكل الأرض وتوفر الغابات والنباتات والحيوانات البرية والمياه المعدنية وغيرها.

2- مكونات ثقافية : مثل آثار الحضارات القديمة كحدائق بابل والأهرامات وتوفر المتاحف والمعارض وإحياء المناسبات الدينية والمهرجانات الوطنية والقومية وغيرها.

3- مكونات تكنولوجيا وعمرانية : مثل نهر صدام في العراق ونهر ليبيا العظيم وقناة السويس والسد العالي في مصر وغيرها....

4- المكونات والعناصر المتعلقة بطبيعة البنية التحتية والبنية الفوقية وطبيعة وسائل المواصلات السياحية.

إن نجاح المنظمات الفندقية في مشاركتها في ترويج العرض السياحي المرتبط بها يساعد في جذب السائح/الضيف وتكرار الزيارات والجولات السياحية إلى بلدها، وتتمكن هذه المنظمات من تحقيق مبيعاتها وحصلها السوقية المنشودة في سوق الفندقة. ويلعب مستوى جودة الخدمات الفندقية دورا أساسيا في نجاح هذه الخدمات في أسواقها المستهدفة.

ويشير (Gummesson, 1993:87) إلى أن هناك أكثر من منظور لتقويم مستوى جودة الخدمة وأهمها :

1- تقويم جودة الخدمة من منظور المنتج Producer

2- تقويم جودة الخدمة من منظور المستفيد Client

3- تقويم جودة الخدمة من منظور المجتمع Society

ويشير (Sahlbery, 1996:91) إلى أن قياس وتقويم جودة الخدمة من منظور المنتج يعتمد بصورة أساسية على مقارنة مستوى العيوب Faults والأخطاء في الخدمة قياسا بمستوى أداء الخدمة المخطط، ويزداد مستوى جودة الخدمة كلما قلت هذه الفجوة (فجوة الأداء Quality Gap). وتسعى المنظمات إلى تكريس وتحقيق جودة الخدمة من خلال التركيز على مجموعة مؤشرات مثل البساطة Simplicity (من خلال العلاقة الودية وسهولة الاستخدام) والاعتمادية Reliability (من خلال توفير نظام فني مقتدر وطاقم عمل مدرب جيدا) وإتاحة الخدمة Availability (جعل الخدمة متاحة ومتوفرة للمستفيد بيسر) والتعهد والوعد بالخدمة الأفضل Commitment (من خلال مشاركة الإدارة والعاملين في تطوير وتأسيس قاعدة متينة لعملية تقديم الخدمة) والوضوح Clarity (من خلال تحديد وتوثيق وظائف وخصائص الخدمة والالتزام بها) والربحية Profitability (من خلال جعل الخدمة قادرة على تقليل التكاليف وقادرة على إشباع حاجات ورغبات المستفيد المتغيرة والمتجددة).

ويرى (Le Blanc, 1992:10 Gronroos, 1990:112) أن جوهر تحقيق جودة الخدمة يعتمد على الأساس الفني Technical والوظيفي Functional.

أما تقديم جودة الخدمة من منظور السائح/الضيف فهو يعتمد على الأساس العاطفي Emotional المحقق في ذهن المستفيد وتلعب عملية التفاعل بين الخدمة (مقدمها) والمستفيد دورا جوهريا في توليد مستوى محدد من الجودة المدركة لدى المستفيد، وتتكون الجودة المكتسبة بالخبرة Experienced Quality بتكرار عمليات التفاعل خلال مدة التعامل.

ويلعب المستفيد دورا أساسيا في جودة الخدمة، ففي كثير من الخدمات يشارك المستفيد في عملية إنتاج الخدمة بصورتها النهائية، ولا يمكن أن يحصل عليها دون قدر محدد من المشاركة، وقد يلعب المستفيد دورا في تطوير أداء الخدمة.

ويرى (Sahlbery, 1996:92) أن الخدمات الفندقية والسياحية هي منتجات على

درجة عالية من التعقيد، إذ يتلقى السائح/الضيف عددا كبيرا من الخدمات المتداخلة،

ويتعامل ويتفاعل مع عدد كبير من مقدمي هذه الخدمات المتنوعة، وهذا الواقع يتطلب تحليلاً دقيقاً لهذه الخدمات لتوفير أفضل مستويات الجودة. ويؤكد (Canziani, 1996:221) على أن المنظمات الفندقية أصبحت تتجه بصورة متزايدة نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تركز على حاجات المستهلك وعلى تحقيق مستوى الجودة المطلوب للخدمات الفندقية. ويرى (Deming, 1986) أن الجودة عنصر حرجي أساسياً يمكن منظمات الأعمال من المنافسة بصورة فاعلة، والجودة من منظوره هي نشر ثقافة عامة Corporate Culture تفرض التزاماً متساوياً على كل أطراف العلاقة (مديرين وعاملين ومجهزين ...) لإنتاج وتسليم المنتجات (سلع وخدمات) بمستويات عالية من الجودة، ويؤكد على أن جودة الخدمة تتطلب ترجمة حاجات الزبون المستقبلية من هذه الخدمة إلى خصائص يمكن قياسها. إن تحقيق جودة الخدمة الفندقية يتطلب العمل كفريق متكامل على مستوى المدخلات والمخرجات لتحقيق تطوير مستمر لنظام تقديم هذه الخدمات. ويعدّ العاملان محورياً أساسياً في منظومة جودة الخدمات الفندقية، وتتجه اليوم الإدارات الفندقية الحديثة نحو تبني مدخل جديد قوامه تحقيق جودة الخدمات من خلال منهج تدريب العاملين على تقديم الخدمات الأفضل للزبائن، وذلك من خلال اعتماد منهج التدريب التشخيصي لجودة الخدمة. ويؤكد (Hubrecht, 1993:23) على أن هناك اهتماماً متزايداً من جانب إدارات المنظمات الفندقية ومنظمات الضيافة عامة بإشراك العاملين في صناعة القرار، وهذا الاهتمام نابع من إدراك وإيمان الإدارة بأهمية هذا العنصر (إشراك العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الفندقية.

إن تحقيق الالتزام بتطوير جودة الخدمات يتطلب تطوير ثقافة الخدمة Service Drive Culture وفقاً لما يشير (Hirst, 1992:31)، أو تطوير ثقافة الجودة الشاملة Total Quality Culture كما يسميها (Simmons, 1993:47). إن تحقيق وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة يتطلب اعتماد مداخل إدارة الموارد البشرية التي تؤكد على ضرورة تحقيق مشاركة أكبر للعاملين وتفويض صلاحيات أكثر.

ويشير (Conziani, 1996:224) إلى ضرورة اعتماد منهج يحقق التزاماً تنظيمياً دائماً لتغيير الأدوار التقليدية للإدارة والعاملين في منظمات الضيافة، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال اعتماد المنهج التشخيصي، ويتضمن هذا المنهج تشخيصاً لجودة الخدمة عبر مرحلتين أساسيتين هما :

1- تهيئة المناخ الملائم لمنهج التدريب التشخيصي لجودة الخدمة : تتكون هذه المرحلة من خمسة أنشطة أساسية هي :

أ- تكريس وتعزيز فلسفة الجودة داخل المنظمة، ونشر ثقافة جودة الخدمة في كل مستويات المنظمة ولدى جميع الأطراف ذات العلاقة بتقديم الخدمة.

ب- تحليل وتعديل عمليات تقديم الخدمة انطلاقاً من منظور الزبون، إذ ينبغي تحليل وتعديل (إذا اقتضى الأمر) جميع عمليات تقديم الخدمة إلى الزبون، وينبغي التركيز على نقاط الاحتكاك بين العاملين والزبون منذ دخوله إلى الفندق أو منظمة الضيافة حتى مغادرته. إن عمليات التحليل هذه تحقق مزايا مهمة للمنظمة الفندقية إذ أنها تحل جزئيات عمل العاملين وتعديلها وتعظم القيمة المدركة والمحققة من تقديم الخدمة إلى الزبون، كما تؤدي إلى حذف جميع الأعمال التي تعيق أداء الخدمة بالجودة المطلوبة.

ج- تدريب مديري الفنادق على كيفية تسهيل أنشطة العاملين والعمل كفريق عمل، وهذا النشاط يتطلب التركيز على حاجة المديرين للحصول على مستوى محدد من

الصلاحية، ويتطلب التركيز على طبيعة الاتصال Communication بين المديرين والعاملين، كما ينبغي تقويم قدرة العاملين على تحمل المزيد من تفويض الصلاحيات ومدى قدرتهم على صناعة القرارات المترتبة على ذلك.

د- مراجعة وتعديل نظم التغذية العكسية الخاصة بالضيف: يفترض أن تستخدم الفنادق أساليب ووسائل بحث متطورة وشاملة لتحقيق الاتصال بالعاملين وجمع البيانات ذات العلاقة، وينبغي التركيز على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمستوى جودة الخدمة الفندقية، وحتى ينجح نظام التغذية العكسية الخاص بالضيف بصورة فاعلة فهذا يستوجب تفعيل نظام وتكنولوجيا معلومات متطورة للعمل على مستوى المنظمة الفندقية بصورة عامة، وعلى مستوى كل قسم من أقسام المنظمة بصورة خاصة. من جانب آخر فإن هذا النظام ينبغي أن يكون إطار عمله خارجياً أيضاً (البيئة الخارجية للمنظمة الفندقية) باستخدام أساليب البحث الملائمة (مثل نظام بحوث التسويق ونظام الاستخبارات التسويقية).

هـ- مراجعة وتعديل ممارسات الموارد البشرية في المنظمة الفندقية: إذ ينبغي أن تعيد الإدارة الفندقية النظر بصورة أمينة وصادقة في نظام المكافآت والأجور والحوافز المعمول به داخلها، وأن تعيد النظر أيضاً في مقاييس تقويم أداء العاملين وخصوصاً ما يتعلق بالحكم على مستوى جودة الخدمة التي يقدمها العاملون للضيف، وأن يجري توجيه نتائج هذا النشاط نحو تحقيق بيئة عمل قائمة على ثقافة الجودة الشاملة Total Quality Culture، وهنا يؤكد الباحثان على العلاقة الوثيقة بين تحقيق جودة حياة العمل Quality of Work Life وبين ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وصولاً إلى جودة الخدمة الفندقية في أفضل صورها.

2- تنفيذ منهج التدريب التشخيصي لجودة الخدمة : هذه المرحلة تركز على إرشاد العاملين بالمنظمة الفندقية وتعريفهم بالأساليب التي ينبغي استخدامها لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بأداء الخدمات الفندقية، وتحديد شكاوى الضيوف المتعلقة بالخدمات الفندقية (إن وجدت)، وتحديد ما يلزم لتحسين مستوى أداء الخدمات، وعزل الأحداث والمشكلات الحرجة والمهمة وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة.

وتتضمن هذه المرحلة خمسة أنشطة أساسية هي :

أ- يدعو رؤساء الأقسام العاملين للمشاركة في فرق عمل لتقديم الخدمة بمستوى الجودة المخطط، ويجري تنظيمهم على شكل قائد فريق عمل وأعضاء فريق عمل.

ب- تكريس مفهوم الخدمة المتكاملة لدى العاملين وتدريبهم على مراقبة ورصد البيانات والمعلومات الخاصة بالسائح/الضيف من جميع المصادر اللازمة.

ج- تدريب العاملين على عمليات التحليل المستمرة للخدمات المقدمة وما ينشأ عنها من مشكلات، ويفضل استخدام الأساليب ذات العلاقة مثل مخطط السبب والنتيجة Cause & Effect Diagram.

د- التطبيق العملي لما يتدربه العاملون باستخدام الأساليب التدريبية المختلفة (مثل لعب الأدوار)، وكذلك ينبغي عدم إغفال منهج تدريب المدربين.

هـ- تعليم المتدربين (العاملين) على قياس أداء فريق العمل، ويجري تزويد الإدارة بالتغذية العكسية حول هذا الأداء لتحسين مستويات الإنجاز وتحسين أساليب التدريب.

إعداد خارطة تدفق لضيف الفندق : Developing a Flow Chart of Hotel Guest

يؤكد (Normann, 1991:16) على أن مستوى جودة الخدمة يتحدد بصورة قطعية في لحظة أطلق عليها "اللحظة الحقيقية" Moment of Truth وهي اللحظة التي يلتقي فيها مقدم الخدمة (أحد العاملين في الفندق مثلا) والزبون (الضيف أو السائح في الفندق مثلا)، وهذه اللحظة تعتمد على المواصفات التي يتمتع بها مقدم الخدمة والتي اكتسبها من خلال خبراته ومن خلال البرامج التدريبية التي تلقاها وتوجيهات مديره له، وتعتمد أيضا على شخصية الزبون وسلوكه.

إن نجاح المنظمات الفندقية في تقديم مستوى أفضل من الخدمات وتحقيق رضا السائح/الضيف يكون مرهونا بنجاح العلاقة وعملية الاتصال المباشر- Face Face to- بين طاقم الفندق من جانب والسائح/الضيف من جانب آخر. ويقترح (Lovelock, 2000:67) إعداد خارطة تدفق توضح تسلسل وطبيعة الخدمات التي يتلقاها ضيف الفندق. إن الضيف الذي ينوي الإقامة في فندق ما لمدة يوم واحد يمرّ بمجموعة من الخطوات للحصول على الخدمة الرئيسية (الإيواء) بصورة متكاملة، وغالبا ما تكون الخطوة الأولى الحجز المسبق في الفندق، وإذا وصل الضيف بسيارته إلى الفندق فهو يحتاج إلى خدمة إيقاف السيارة Parking في مواقف الفندق، ثم يستكمل الضيف إجراءات دخول الفندق في قسم الاستقبال Reception، ثم يحمل عامل الفندق Bellhop حقائق الضيف ويرافقه إلى الغرفة (أو الجناح)، وقبل أن يستخدم السائح/الضيف غرفته (الإيواء والنوم) فإنه قد يحصل على خدمات أخرى يرغب فيها مثل تناول الطعام والشراب في مطعم الفندق ومشاهدة التلفاز واستخدام الهاتف أو الفاكس أو استخدام شبكة الانترنت لتصفح البريد الإلكتروني وآخر المستجدات، وفي صباح اليوم التالي ربما يطلب الضيف طعام الإفطار إلى غرفته أو يتناول في صالة أو مطعم الفندق، ثم قد يجري بعض الاتصالات الهاتفية، وإذا كان يعتزم مغادرة الفندق يتجه إلى المحاسب (الصندوق) لتصفية الحساب، ويساعده عامل الفندق في نقل حقائبه إلى سيارته التي يستقلها من موقف الفندق. إن قضاء هذا السائح/الضيف يوما واحدا في الفندق المذكور يبني في نفسه خبرات محددة حول هذا الفندق، وهذه الخبرات هي خلاصة التفاعل بين السائح/الضيف والفندق (إدارة الفندق وعامله وتجهيزاته وخدماته...). إن تكرار زيارة هذا الضيف لهذا الفندق تعتمد بصورة أساسية على هذه الخبرات، وهنا يبرز دور الإدارة الفندقية في ضرورة العمل الدائم على تحقيق ميزة تنافسية دائمة Sustained Competitive Advantage للفندق وبناء صورة ذهنية متميزة Image حول الفندق لدى الضيف عن طريق إستراتيجية تركز فاعلة Effective Positioning Strategy.

ويقترح (Lovelock, 2000:68) إحدى الأدوات الفاعلة التي يمكن أن تستخدمها الفنادق لتحقيق خبرات حسنة حول صورة الفندق، وهي خارطة التدفق، التي تتضمن مجموعتين أساسيتين من الأنشطة: المجموعة الأولى توضح الخطوات التفصيلية التي يمارسها الضيف منذ لحظة حجزه في الفندق وحتى لحظة مغادرته، وهي تقع ضمن ما وصفه بالمرحلة الأمامية Front Stage، والمجموعة الثانية تتضمن عددا كبيرا مترابطا من الأنشطة التي ينبغي أن يمارسها الفندق حتى يتم تنفيذ عملية التفاعل بين السائح/الضيف والفندق بأفضل صورة، وهذه الأنشطة يطلق عليها أنشطة المرحلة الخلفية Back Stage، وهذه الأنشطة كثيرة ومتعددة، ولا يشاهد السائح/الضيف جميع هذه الأنشطة، ولكن ينبغي أن تدرك إدارة الفندق هذه الأنشطة وتحدد نقاط قوتها وتدعمها ونقاط ضعفها وتعالجها.

وهنا تجدر الإشارة إلى ما يؤكد عليه (Congram & Epelman, 1995:7) بأن فهم وإدراك الإدارة لنظرة الزبون إلى الخدمة ومعرفة الانطباع الذي ينمو لديه حولها هي أمور غير كافية، إذ يبقى أمام الإدارة تحديات وصعوبات كبيرة تتمثل في تحسين الجودة والإنتاجية وصولاً إلى تغيير انطباع وخبرات الزبون حول الخدمة.

ثانياً : السعر الفاعل للخدمات الفندقية Effective Price of Hotel Services :

السعر هو احد العناصر والركائز الأساسية لاستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية. وسعر الخدمة كما يعرفه (Kotler & Armstrong, 1996:340) هو كمية من النقد يدفعها المستفيد مقابل الحصول على الخدمة، وبصورة أوسع، السعر هو مجموع القيم والتكاليف التي يبذلها المستفيد منفعة أو منافع محددة ناجمة عن شراء أو استخدام الخدمة. إن الإدارة الفندقية تسعى إلى تحقيق هامش ربح يتحقق من الفرق بين الإيرادات والتكاليف. ويشير (Habib, 1989:245) إلى أن التكاليف الأساسية للخدمات الفندقية هي :

- 1- أجور ورواتب طاقم الفندق (تؤلف في بعض الفنادق حوالي ثلث التكاليف التشغيلية).
- 2- تكاليف الأطعمة والمشروبات.
- 3- التكاليف الإدارية والتسويقية.
- 4- تكاليف الصيانة والكهرباء والاتصالات وتكاليف تشغيلية أخرى.

ويرى (Lovelock, 2000:368) أن سعر الخدمة لا يتحدد فقط بالقيمة النقدية التي يدفعها مقابل الحصول على الخدمة، بل إن هناك تكاليف أخرى يتكبدها السائح/الضيف تضاف إلى القيمة النقدية، وفي ضوء مجموع القيمة النقدية مع هذه التكاليف يقرر المستفيد فيما إذا كان سعر الخدمة يناسب ما يحصل عليه من منافع. وأهم هذه التكاليف ما يأتي :

- 1- الزمن الذي يقضيه المستفيد في تلقي الخدمة إذ أن هناك تكلفه فرصة بديلة لهذا الزمن.
- 2- الجهد المادي الذي يبذله مقابل الحصول على الخدمة (الخدمات التي تحتاج مشاركة المستفيد).
- 3- الكلفة النفسية التي قد تترتب على شراء الخدمة (مثل الجهد العقلي والشعور بعدم كفاية الخدمة أو الخوف الناجم عن تلقي بعض الخدمات).
- 4- التكاليف الحسية والعصبية : وهي الناجمة عن بعض العناصر غير المريحة والمثيرة للأعصاب أثناء تلقي الخدمة (مثل الأصوات المزعجة أو الروائح الكريهة أو المذاق المر أو البرد القارس أو الحر الزائد أو المقاعد غير المريحة أو البيئة غير الجذابة...).

أما الإيرادات الفندقية فإن أهم مصادرها يتحقق من خلال إيرادات الغرف وإيرادات الأطعمة والمشروبات وإيرادات الخدمات الترفيهية والتكميلية وخدمات السكرتارية وغيرها.

ويشير (Kotas, 1996:230) إلى أن تحديد السعر في صناعة الفنادق وصناعة الضيافة يعتمد بصورة أساسية على العناصر الآتية :

- 1- هيكل التكاليف.
- 2- استقرار الطلب.
- 3- طبيعة الخدمة.
- 4- كثافة رأس المال.

ويؤكد (Kotler & Armstrong, 1996:344) على أن التكلفة تضع الأساس الذي يتحدد في ضوءه السعر، وتسعى منظمات الأعمال إلى وضع السعر الذي يغطي التكاليف الثابتة والمتغيرة ويحقق هامش ربح معقول. ويعبر هيكل التكاليف عن نسبة التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة من التكاليف الكلية، ويلعب هذا الهيكل دورا أساسيا في تحديد مستوى أسعار الخدمات الفندقية، إن التغير في مستوى المبيعات يؤدي إلى تأثيرات قوية في صافي الأرباح وفي الربحية إذا كانت نسبة التكاليف الثابتة في الهيكل الكلي للتكاليف مرتفعة.

ويلعب مستوى استقرار الطلب دورا كبيرا في تحديد مستوى أسعار الخدمات الفندقية وخدمات الضيافة، والتغير في مستوى الطلب في مجال الخدمات الفندقية قد يكون على مستوى الأسبوع أو على مستوى المواسم والفصول، وهنا ينبغي وضع الأسعار التي تتناسب مع تذبذب حجم الطلب، فعندما يكون الطلب منخفضا ينبغي البيع بأسعار أقل، على سبيل المثال ينبغي تقديم وجبات الغداء المتأخر في مطعم الفندق بأسعار أقل.

وتؤثر طبيعة الخدمات الفندقية في تحديد أسعارها، فالخدمات الفندقية خدمات فانية Persihability فالسرير الذي لا يباع اليوم هو خسارة للفندق، ووجبات الطعام تحضر مسبقا، وما يزيد منها هو أيضا قد يكون خسارة (لكنها أقل من خسارة انخفاض نسبة الإشغال، فهذه الوجبات قد تستخدم لأغراض أخرى مثل وجبات للعاملين).

ويؤكد (Kotas, 1996:232) على أن مستوى كثافة رأس المال Capital Intensity يؤثر بصورة واضحة في قرار تسعير الخدمات الفندقية وكثافة رأس المال يمكن تحديد مستواها بنسبة الأصول الرأسمالية Capital إلى عدد العاملين أو إلى حجم المبيعات، وتعد الفنادق منظمات خدمية ذات كثافة رأس مال عالية، ويترتب على ذلك ارتفاع مستوى المدفوعات الثابتة السنوية الناجمة عن الصيانة وفوائد القروض (مع إغفال نسب الإهلاك السنوية Depreciation)، وبسبب كثافة رأس المال العالية للمنظمات الفندقية فإن نجاحها يتطلب تحقيق حجم إيرادات مرتفع ليغطي مستويات التكاليف المرتفعة ويحقق عائدا مقبولا على الأموال المستثمرة ينافس الفرص البديلة أو يعادلها على الأقل، وهذا الأمر يتطلب قرارا تسعيريا قادرا على تحقيق حجم المبيعات الملائم، وينبغي أن يكون هذا القرار مستندا إلى فلسفة التوجه السوق Market Orientation.

وقد تستخدم المنظمة الفندقية أساليب تسعيرية مختلفة لبيع خدماتها المتنوعة، وهذا يجري انطلاقا من الاعتبارات والمحددات الأساسية التي تحقق إستراتيجية سعر فاعلة للخدمات الفندقية. على سبيل المثال فإن فنادق كثيرة في بلدان متعددة تستخدم أسلوب التسعير على أساس الكلفة زائدا Cost-Plus لتسعير الأطعمة والمشروبات، مع الإشارة إلى أن هذه الفنادق تراعي احتساب التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة والضريبة في حساب السعر، لكن تجدر الإشارة إلى أن هناك انتقادات كثيرة لاعتماد أسلوب الكلفة كقاعدة لإستراتيجية السعر.

إن المنظمات الفندقية تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات وفيما يأتي يجري التركيز على آلية تسعير بعض الخدمات الأساسية الفندقية :

1- تسعير خدمة الإيواء (الغرف) Pricing Hotel Room :

أ- قاعدة الألف (Rule of 1000 or Thumb Method) : تشير أدبيات التسويق الفندقي والسياحي (Kotas, 1996:236) أن المنظمات الفندقية استخدمت لسنوات طويلة أسلوباً تسعيرياً يدعى قاعدة الألف (Rule of 1000)، لقد توصل الباحثون من دراسات متعددة أجريت على فنادق كبيرة أن هناك علاقة محددة بين حجم الاستثمار في الفندق وبين متوسط أجره الغرفة الفندقية بصرف النظر عن موقع الفندق، ووفق هذه القاعدة يحسب سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{أجرة الغرفة الفندقية} = \text{حجم الاستثمار التقديري في الغرفة} \div 1000$$

ويحسب حجم الاستثمار التقديري في الغرفة في ضوء المعادلة الآتية :

$$\text{حجم الاستثمار التقديري في الغرفة} = \text{حجم الاستثمارات في الفندق} \div \text{عدد غرف الفندق}$$

ولكن الإدارات الفندقية الحديثة أصبحت تعتمد هذه القاعدة بصورة نادرة بسبب أن هذه القاعدة تعتمد على توجه ربحي بحت وتهمل عناصر أخرى مهمة في السوق الفندقية والسياحية.

ب- مدخل التحليل من أسفل لأعلى تسعير غرف الفندق :

The Bottom-up Approach to Hotel Room pricing

بالرغم من اعتماد هذا المدخل على فلسفة التوجه الربحي غير انه أسلوب تسعيري واسع الانتشار في الفنادق، وقد ظهر هذا الأسلوب منذ سنوات، وتعتمد الفنادق بصورة جزئية إذ تسعى الفنادق إلى الدمج بين فلسفة التوجه الربحي وفلسفة التوجه السوقى. ويشير (Kotas, 1996:237) إلى أن هذا الأسلوب يركز على عملية تحليل عكسي لقائمة الدخل، إذ تكون الخطوة الأولى هي تحديد صافي الربح المطلوب بعد الضريبة وصولاً إلى تحديد حجم الإيرادات المطلوب تحقيقها من بيع خدمات الإيواء في الغرف مقابل سعر محدد ويجري تحديد سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{أجرة الغرفة الفندقية} = \text{حجم إيرادات الغرف المطلوب} \div \text{عدد غرف الفندق} \times \text{نسبة الإشغال}$$

وهذا السعر لا يكون نهائياً إذ يجري تعديله هبوطاً وصعوداً حسب عدد أسرة الغرفة (فيما إذا كانت مفردة Single وهنا يكون سعرها أقل من السعر الناتج من المعادلة، أو إذا كانت مزدوجة Double وهنا يكون سعرها أعلى من السعر الناتج من المعادلة).

ج- مدخل إدارة نسبة الناتج : Yield Management - يرى (Orkin, 1988) 54: أن هذا المدخل أفضل من المداخل الأخرى التي تعتمد على حجم الاستثمار الفندقي أو تعتمد أساساً الكلفة، فهذا المدخل يحدد سعر الغرفة الفندقية في ضوء طلب السوق الفندقية بصورة أساسية، وبالأسترشاد بعناصر الكلفة، وهذا المدخل يتبناه اليوم عدد كبير من المنظمات الفندقية وغيرها.

وقد نقلت المنظمات الفندقية هذا المدخل التسعيري من صناعة الخطوط الجوية التي تستخدمه بصورة ناجحة، إذ تخفض شركات الطيران أسعار رحلاتها في مواسم

الكساد، وتعود وترفعها في مواسم الذروة والانتعاش. ويؤكد (Kotas, 1996:237) على أن استخدام هذا المدخل ينجح بصورة كبيرة في المنظمات الفندقية الكبيرة، أما الفنادق الصغيرة (التي يتراوح عدد غرفها بين 50-75 مثلاً) فإن نتائج استخدام هذا المدخل تكون محدودة، ونجاح استخدام هذا الأسلوب يتطلب توفير بيانات دقيقة ومفصلة حول الطلب الفندقي (الطلب على غرف الفندق)- من خلال إجراء عمليات التنبؤ لمدة تمتد من ستة إلى تسعة أشهر على الأقل، وهذا المدخل يركز على استخدام الحوسبة. ويجري من خلال تحليل الطلب تحديد أسعار (أجرة) على أساس يومي للغرفة الفندقية، وقد يتغير سعر الغرفة الفندقية من يوم لآخر.

وتسعى الإدارة الفندقية بموجب هذا المدخل إلى صناعة قرار تسعيري يحقق أعلى نسبة ناتج Yield. إن آلية عمل هذا المدخل هو تحديد سعر الغرفة لأوقات الانتعاش، وتحقق المبيعات اليومية المتوقعة لغرف الفندق Potential Room Sales بضرب هذا السعر (أجرة الغرفة في أوقات الانتعاش) في عدد غرف الفندق. وتحقق المبيعات اليومية الفعلية لغرف الفندق بضرب سعر الغرفة في ذلك اليوم في عدد الغرف المشغولة.

وتحسب نسبة الناتج من المعادلة الآتية :

$$\text{نسبة الناتج} = \text{مبيعات الغرف الفعلية} \div \text{مبيعات الغرف المتوقعة}$$

(2) تسعير الأطعمة بالفندق Food Pricing : كثير من الفنادق تستخدم أسلوب الكلفة في تحديد أسعار الأطعمة والمشروبات التي تقدمها في مطاعمها، غير أن هذا الأسلوب يواجه انتقادات كثيرة بسبب القصور الذي يعانيه في مواجهة حالات سوقية مختلفة.

ويشير (Kasavana & Smith, 1982:52) إلى أسلوب أصبح شائعاً في صناعة المطاعم المستقلة ومطاعم الفنادق وهو أسلوب هندسة القائمة (هندسة قائمة الأطعمة). إن هذا الأسلوب هو أسلوب فاعل إذ أنه يعدّ أداة تحليل رقابية فاعلة على قائمة الأطعمة، كما أنه يعدّ أداة تسعير فاعلة. ويتطلب تنفيذ أسلوب هندسة القائمة القيام بما يأتي:

أ- إجراء تحليل دوري (غالبا بشكل أسبوعي) لتحديد مستوى ربحية كل صنف من أصناف قائمة الأطعمة، وإجراء تحليل دوري (أيضاً أسبوعي) لتحديد مستوى انتشار ورواج كل صنف من أصناف القائمة. وتحسب ربحية الصنف من خلال تحديد مستوى مساهمته في أرباح القائمة الكلية.

ب- إجراء تحليل دوري لتحديد مستوى انتشار ورواج كل صنف، ويحدد مستوى الانتشار والرواج من خلال معرفة الأصناف التي تباع أكثر.

ج- المراجعة الدورية لمكونات قائمة الأطعمة لتحديد مستوى رضا الإدارة عن كل صنف في هذه القائمة، وقد تجد أصنافاً غير رائجة وغير مربحة، وهذه الأصناف ينبغي تحليلها بصورة تفصيلية، وإذا كان تحسين مستواها غير ممكن فإنه يفضل حذفها من القائمة واستبدالها بأصناف يتوقع أن تحقق مستويات رواج وربحية مقبولة.

(3) تسعير المشروبات بالفندق Beverage Pricing : تشير أدبيات التسويق والإدارة الفندقية إلى أن إدارات المطاعم (المطاعم المستقلة ومطاعم الفنادق) أجرت تغييرات جوهرية في أسلوب تسعير المشروبات، وقد أصبح الأسلوب الجديد للتسعير

هو إضافة مبلغ محدد على تكلفة الوحدة بصرف النظر عن هذه التكلفة، وقد لقي هذا الأسلوب الجديد نجاحا أفضل من الأساليب السابقة.

تجدر الإشارة إلى أن أشهر أساليب تسعير المشروبات السابقة وفقا لما يشير (Kotas, 1996:236) هو أسلوب النسبة المئوية، إذ كانت تسعر الوحدة على أساس ضرب كلفتها في ثلاثة (الكلفة $\times 3$) ثم إضافة قيمة الضريبة، على سبيل المثال، إذا كانت كلفة الوحدة خمسة دنانير ونسبة الضريبة 15%، فإن سعر البيع يحسب كما يأتي :

$$\begin{aligned} & \text{كلفة الوحدة} \times 3 + \text{قيمة الضريبة} \\ & = 5 \times (3 \times 5) + 15\% \times 5 \\ & \text{سعر البيع} = 17.25 \text{ ديناراً} . \end{aligned}$$

إن الأسلوب الجديد أفضل من هذا الأسلوب، لأن هذا الأسلوب يؤدي إلى بيع المشروبات مرتفعة الكلفة بأسعار عالية جداً، أما الأسلوب الجديد فإنه يضمن بيع المشروبات المختلفة بأسعار معتدلة نسبياً، وتكون أسعاراً جذابة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

إن قضية التسعير من القضايا الحاسمة في إستراتيجية التسويق الفندقي، وفي هذا الإطار يتفق الباحثان مع نظرة (Lovelock, 2000:371) بضرورة أن تراعي الإدارة في تسعير خدماتها ثلاثة أطراف أساسية هي: التكاليف والمنافسة والقيمة المدركة للمستهلك.

ثالثاً : الترويج الفاعل للخدمات الفندق :

Effective Promotion of Hotel Services :

يرى (Goleman, 1988:2) أن النشاط الترويجي الفندقي يعتمد بصورة أساسية على استخدام عناصر المزيج الترويجي بفاعلية، فالدعاية تبني للفندق صورة ذهنية متميزة في ذهن السائح/الضيف، وهذا يتطلب توظيف جهود العلاقات العامة باتجاه تحقيق ذلك، من جانب آخر تستخدم المنظمات الفندقية الناجحة الإعلان التلفزيوني كوسيلة ترويجية فاعلة، وتلعب عملية الاتصال الشخصي Communication Personal دوراً كبيراً في جذب الضيف وتحفيزه ل تكرار زيارته للفندق، ولا تستطيع المنظمة الفندقية أن تنجح في جهودها الترويجية إذا لم تنجح في ترسيخ معان ايجابية حول شعارها Well-Conceived Slogan وعلامتها التجارية. وتلعب وظيفة الترويج دوراً أساسياً في تحقيق فاعلية الإستراتيجية التسويقية للخدمات الفندقية، وينبغي أن تستخدم المنظمات الفندقية قنوات الاتصال المناسبة لتحقيق الترويج الفاعل للخدمات. من جانب آخر ينبغي استخدام كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي استخداماً فاعلاً.

وتتباين المنظمات السياحية الفندقية المتنافسة من حيث توجهاتها الترويجية واستخدامها للترويج لزيادة مبيعات خدماتها الفندقية المتنوعة، فهناك منظمات فندقية تستخدم النشاط الترويجي بصورة فاعلة Active Competitors ومنظمات فندقية غير فاعلة في استخدام النشاط الترويجي Passive Competitors، والشكل (1) يوضح أثر استخدام المنظمات السياحية الفندقية للنشاط الترويجي في مستوى استقطاب الأسواق المستهدفة المختلفة.

وفيما يأتي بيان دور أهم عناصر المزيج الترويجي :

1) الاتصال الشخصي Personal Communication : إن الاحتكاك والاتصال المباشر بين السائح/الضيف وطاقم الفندق يلعب دورا مهما في بناء صورة ذهنية محددة عن الفندق والتأثير في ايجابية أو سلبية الخبرة التي تتكون لدى السائح/الضيف. ويؤكد (Pearce, 1989:45) على أن بناء خبرة جيدة عن خدمات الفندق وخدمات الضيافة هو أساس نجاح عملية الاتصال الشخصي بين الضيف وأفراد طاقم الفندق.

وهناك عوامل كثيرة تؤثر في نجاح عملية الاتصال مثل طبيعة شخصية أفراد طاقم الفندق ومستوى رضاهم عن عملهم (جودة حياة العمل في الفندق) وامتلاكهم للمهارات السلوكية والإنسانية اللازمة، وتوفير البرامج التدريبية الخاصة بصناعة الفنادق والضيافة.

والاتصال الشخصي بين السائح/الضيف وأي فرد من أفراد طاقم الفندق قد يكون اتصالا شفويا Verbal Communication أو اتصال غير شفوي، ولا يقل دور الاتصال غير الشفوي عن الاتصال الشفوي في التأثير في الضيف، وللاتصال غير الشفوي أشكال متعددة مثل حركات الوجه والإيحاءات والملابس ونظافتها والرائحة وغيرها.....

شكل 1 : النشاط الترويجي السياحي والفندقي نحو مستويات الزبائن

مستوى مواجهة الزبائن الخدمات تحتوي	مرتفع			
	تعزيز ولاء الزبائن بإضافة قيم جديدة للمحافظة عليهم ومكافأتهم لولائهم للمنظمة	زبائن المنظمة الموالين	زبائن متوردين	زبائن متوردين
	تعزيز النشاط الترويجي لاستقطاب الزبائن المتوردين	زبائن متوردين	زبائن متوردين	زبائن متوردين
	جذب زبائن جدد	انعدام المنافسة المحتملة	النافذة السوقية	زبائن المنافسين
	تحقيق مزايا استراتيجية من خلال كسب جزء من حصص المنافسين وزيادة حجم السوق	تحقيق منافع إدراك وجود محتملين	الخدمة فقط	زبائن محتملين
	منخفض	غير فاعل	غير فاعل	غير فاعل
	مستوى استخدام المتنافسين لترويج مبيعات الخدمات السياحية والفندقية			

Source : Peattie, Ken, & Sue Peattie, "Promotional Competitions : a Winning Tool for Tourism Marketing," *Tourism Management*, vol. 17, no.6, p. 437.

وينبغي أن يتحلى طاقم الفندق بمجموعة من الخصائص في عملية الاتصال الشخصي مع السائح/الضيف، وأهم هذه الخصائص ما يذكر (Ross, 1996:125) وهي : الأدب والمقدرة الاجتماعية والتقمص العاطفي (الوجداني).

أ – الأدب : وتحقيق هذه الصفة يتطلب احترام السائح/الضيف واحترام ذاته وعدم اقتحام خصوصيته وعدم طرح أسئلة شخصية وعدم خداعه.

ب- المقدرة الاجتماعية : ينبغي أن يمتلك طاقم الفندق مقدرة اجتماعية خاصة في

التعامل مع السائح/الضيف. والمقدرة الاجتماعية كما يعرفها (Argyle, 1991:64)

هي القدرة على إحداث التأثير المطلوب في الآخرين في مواقف اجتماعية معينة وذلك من خلال امتلاك المهارات اللازمة.

ج- التقمص العاطفي : يمكن تحقيق عملية اتصال فاعلة من خلال التقمص العاطفي Empathy، ويقصد بذلك الاستجابة العاطفية الايجابية التي تنسجم مع الحالة العاطفية للضيف.

ويؤكد (Eisenberg & Strayer, 1987:82) على أن التقمص والتجاوب العاطفي مع السائح/الضيف يعبر عن القدرة على تحليل الإشارات والحركات غير الشفهية الصادرة عنه.

2- الإعلان Advertising : تسعى المنظمات الفندقية من خلال النشاط الإعلاني إلى التعريف بخدماتها من حيث تنوعها ومستوى جودتها وأماكن ومواعيد توفرها، كما تسعى إلى ترسيخ صورة ايجابية متميزة في أذهان الضيوف، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق أهدافها.

والمنظمة الفندقية تستهدف أسواقا واسعة متباعدة منتشرة في أرجاء العالم، ولهذا ينبغي أن تستخدم إستراتيجية إعلان ذات مجالات متعددة (المجال المحلي والإقليمي والدولي والعالمي) حتى تتمكن من إيصال الرسالة الإعلانية إلى كل الأسواق المستهدفة، ولتحقيق أهداف هذه الإستراتيجية فلا بد من استخدام قنوات ووسائل الاتصال المناسبة محليا وخارجيا، وأهم هذه القنوات الصحف والمجلات ومحطات الإذاعة والتلفزة. من جانب آخر، ينبغي تحقيق التنسيق والتكامل بين إستراتيجية الإعلان الفندقي وإستراتيجية الإعلان السياحي، إذ أن الطلب الفندقي مشتق في الأغلب من الطلب السياحي، ويؤكد (أبوقحف، 2000:300) على مجموعة اعتبارات للإعلان السياحي والفندقي هي :

أ- أن يركز الإعلان على ما هو مميز وجذاب لإغراء السائح/الضيف بزيارة الأماكن المعلن عنها.

ب- استخدام أسلوب إعلاني جذاب ولغة سليمة وأفكار ومفاهيم إعلانية تتناسب مع ثقافة السائح/الضيف.

ج- مستوى التكاليف هو المشكلة الأساسية التي تواجه السياحة الخارجية، لذلك ينبغي أن يركز الإعلان على إمكانات ترشيد استخدام الأموال وتقليل نفقات الرحلة.

د- وضع المكان المعلن عنه على خريطة وتصويره كمكان يذهب إليه كل سائح/ضيف.

هـ- ترجمة أفكار وأحلام السائح/الضيف عن المكان إلى واقع من خلال دعم الإعلان بالصور والبيانات السكانية.

و- التركيز على العناصر الايجابية في ثقافة سكان المكان (مثل الأمانة والصدق وحماية السائح/الضيف) وتصحيح الانطباعات الخاطئة عن ذلك المكان (إن وجدت).

ويلعب قسم الاستقبال Reception Department دورا جوهريا في تحقيق عملية اتصال شخصي فاعلة بين السائح/الضيف وطاقم العمل في الفندق. وتولي الإدارة

الفندقية الناجحة اهتماما كبيرا لقسم الاستقبال إذ أن هذا القسم يلعب دورا مهما في بناء الصورة الذهنية الخاصة بالفندق.

ويشير (Carysforth & Rawlinson,1992:150) إلى أن المنظمة ينبغي أن تراعي مجموعة اعتبارات في قسم الاستقبال أهمها :

- أن يصمم بصورة تنسجم مع طبيعة وبيئة العمل، وأن يكون المكان ملائما لتحقيق بيئة عمل فاعلة.
- توفير المهارات الشخصية اللازمة.
- توفير المعدات والوسائل والأدوات الضرورية لعمل قسم الاستقبال.
- تزويد قسم الاستقبال بالأثاث اللازم للترحيب بالضيوف.
- أن يكون قسم الاستقبال قادرا على إعطاء انطباع حسن عن المنظمة.

(3) الدعاية والعلاقات العامة Publicity and Public Relations : تلعب الدعاية والعلاقات العامة دورا مهما في نجاح استراتيجية الترويج، وتسعى المنظمة الفندقية من خلال نشاط الدعاية والعلاقات العامة إلى تحسين صورتها في أذهان الضيوف وبناء صورة ذهنية متميزة للفندق ومكان الفندق وبلده وذلك من خلال القصص والأخبار الإيجابية المدعومة بالأدلة والحجج والبراهين، وتنتشر في الصحف والمجلات ومحطات الإذاعة والتلفزة على شكل أخبار صحفية ومقالات وتقارير وبرامج تلفزيونية، وينبغي عرض الدعاية والعلاقات العامة بصورة حيادية، وهذا من مزاياها، إذ أن شخصية المنظمة الفندقية تنوب ولا تظهر، وهذا يبني الثقة في نفس السائح/الضيف تجاه الخدمات التي يروج لها.

وكما هو الحال في إستراتيجية الإعلان، فإنه ينبغي ان يجري توجيه نشاط إستراتيجية الدعاية والعلاقات العامة إلى جميع الأسواق المستهدفة المتباعدة، ويلاحظ أن المنظمات الفندقية الكبيرة تهيكّل دائرة الدعاية والعلاقات العامة ضمن وحدات متعددة تختص كل منها بمنطقة أو مناطق محددة، وهذا يجعل عملها أكثر فاعلية بسبب تنوع ثقافات الأسواق المستهدفة وحاجة كل سوق إلى مهارات سلوكية متخصصة. ويشير (عبيدات، 2000:134) إلى أن دائرة العلاقات العامة تمارس دورا داخليا ودورا خارجيا مهمين، فعلى الصعيد الداخلي تركز على تحقيق التعاون والتنسيق بين المنظمات الحكومية والأهلية ذات الصلة بالسياحة والتنسيق مع السفارات ووكالات السياحة والسفر ومنظمي الرحلات السياحية وغيرهم من خلال النشرات السياحية والمجلات والوسائل الأخرى.

ترويج الخدمات السياحية عبر الانترنت : لقد أتاحت تكنولوجيا الاتصالات المتقدمة للمنظمات الفندقية منفذا ترويجيا وتوزيعيا جديدا هو شبكة الانترنت. إن شبكة الانترنت تتيح لهذه المنظمات ترويج خدماتها الفندقية بمزايا وخصائص ترويجية جديدة لم تكن متاحة في قنوات الترويج التقليدية، مثل إمكان الوصول إلى كل الأسواق العالمية، والانخفاض النسبي لتكاليف الترويج، ومدة عرض طويلة، ومواصفات فنية عالية ومتميزة بالصوت والحركة والصورة والنص. وهناك وسائل متعددة لترويج الخدمات الفندقية عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) واهم هذه الوسائل :

- 1- الأشرطة الإعلانية Advertising Banners
- 2- الإعلان من خلال البريد الإلكتروني E-Mail
- 3- تبادل الإعلانات.
- 4- تبادل الآراء والأفكار عبر منتديات الحوار على الانترنت وغرف المحادثة.

5- إنشاء موقع للمنظمة الفندقية على الانترنت، وما يترتب على ذلك من انتشار واسع على الشبكة من خلال الفهارس ومحركات البحث.

رابعاً : التوزيع الفاعل للخدمات الفندقية :

Effective Distribution of Hotel Services :

إن نظام توزيع الخدمات الفندقية هو نظام فرعي من نظام أوسع وأشمل هو نظام التوزيع السياحي، ويهدف نظام التوزيع السياحي إلى إيصال وتوفير الخدمات السياحية التي يحتاجها السائح/الضيف في المكان المناسب والزمان المناسب، ويتضمن نظام التوزيع السياحي الشامل مجموعة من النظم الفرعية أهمها :

- 1- نظام وكالات ومكاتب السياحة والسفر.
- 2- نظام شركات الطيران والنقل البري والبحري وسكك الحديد.
- 3- نظام المطاعم السياحية.
- 4- نظام المنتجعات والمدن السياحية.
- 5- نظام منظمي (متعهد) الرحلات السياحية.
- 6- نظام التجمعات التجارية السياحية.
- 7- إضافة إلى نظام الفنادق.

وتكمن أهمية نظام التوزيع السياحي Tourism Distribution System في كونه حلقة الوصل الفاعلة بين الطلب والعرض (الزبائن والمنظمات).

ووفقاً لما يؤكد (Mill and Morrison, 1995:411) فإن نظام التوزيع السياحي يهدف بصورة أساسية إلى توفير البيانات والمعلومات الكافية للأسواق السياحية المستهدفة في الوقت المناسب والمكان المناسب حتى يتمكن السائح/الضيف من اتخاذ قرار شراء الخدمة، ونظام التوزيع السياحي يشكل الميكانيكية اللازمة لتنفيذ قرارات الشراء والدفع.

ويؤكد (Go & Pine, 1995:307) على أن نجاح المنظمات الفندقية في أسواقها أصبح يعتمد على مستوى استخدامها لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة مثل استخدام نظم الحجز المحسوسة المركزية، إذ أن هذه الاستخدامات تساعد في جسر الفجوة بين السائح/الضيف ومنظمات الخدمات السياحية. إن توزيع الخدمات الفندقية قد يجري عبر قنوات مباشرة Direct Channels بحيث يشتري الضيف الخدمات الفندقية دون أي وسيط، وهذا النمط التوزيعي يستخدم بكثرة من جانب السياحة المحلية وكذلك من جانب السائحين الذين يرتحلون بصورة فردية دون ارتباط بمجموعات سياحية أو عروض سياحية كاملة.

من جهة أخرى، يؤكد (Bitner & Booms, 1982:39) على أن نمط التوزيع غير المباشر Indirect Channels هو الأكثر استخداماً في صناعة الفنادق والسياحة. ويلعب الوسطاء دوراً أساسياً في توزيع الخدمات الفندقية، ويشير (Dube & Renaghan, 2000:73) إلى أن هناك عدة أشكال للوساطة في توزيع وتوفير الخدمات الفندقية، ويقوم الوسطاء بأربعة أدوار رئيسية هي :

1- يتصرفون كسماسرة معلومات إذ يقومون بتمرير المعلومات من المنظمات الفندقية إلى السائح/الضيف.

القيام بعمليات التبادل في بيع الخدمات الفندقية من خلال نظم الحجز ونقل الأموال -

- 3- تقديم النصح والإرشاد إلى السائح/الضيف.
- 4- التزويد بقيمة مضافة في الخدمات المقدمة من خلال تحقيق التكامل بين ما يحتاجه السائح/الضيف من خدمات كخدمات الفنادق وخدمات السفر وغيرها.

وتؤكد الدراسات أن للوسطاء (وخاصة وكالات السفر) دورا كبيرا في التأثير على السائح/الضيف لاختيار فندق دون سواه. ويؤكد (Duke & Persia, 1993:42) على أن مصدر هذا التأثير ينبع من ثقة السائح/الضيف بأن وكالة السياحة والسفر تهتم برضاه وتسعى إلى أن توفر له الأمن والراحة والجودة المطلوبة والمنافع التي تشبع حاجاته ورغباته. ويرى (Hinkin & Tracey, 1998:63) أن منظمي ومخططي اللقاءات والمؤتمرات يلعبون دورا مهما لا يقل عن دور وكالات السفر في التأثير على اختيار السائح/الضيف للفندق.

وأهم المنظمات التي تلعب دور الوسيط Channel Intermediaries في نظام توزيع الخدمات الفندقية :

- 1- مكاتب ووكالات السفر.
- 2- شركات العروض السياحية ومنظمو الرحلات السياحية.
- 3- وكلاء ومندوبو الفنادق Hotel Representatives.
- 4- المخططون والمنظمون للمؤتمرات واللقاءات

تجدر الإشارة إلى أن هذه المنظمات لا تكتفي بالوساطة في بيع الخدمات الفندقية، فعلى سبيل المثال يشير (Go & Pine, 1995:311) إلى أن كثيرا من وكالات السياحة والسفر تشتري غرفا فندقية لمدة محدودة وتعيد بيعها إلى السائح/الضيف، إن إدارة الفندق ينبغي أن تعمل على بناء علاقات فاعلة مع وسطاء توزيع خدماتها بما يقود إلى تحقيق أفضل الخدمات للضيف، وقد أدت استخدامات التكنولوجيا المحوسبة من جانب منظمات فندقية عالمية كثيرة إلى تراجع في عدد وكالات السفر والسياحة التقليدية وإلى تنامي حجم الوكالات التي تستخدم هذه التكنولوجيا المحوسبة والتي تسهل عملية الاتصال والوصول إلى المنظمات الفندقية وشركات الطيران وشركات خدمات الترفيه والتسليّة والمطاعم وشركات تأجير السيارات. من جانب آخر فإن انتشار استخدام المحطات الفضائية العربية والعالمية أدى إلى تيسير إيصال البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمات الفندقية والمنظمات السياحية الأخرى، وأدى إلى بلورة حاجات ورغبات السائح/الضيف تجاه هذه الخدمات، وتلعب شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) دورا مشابها.

وتسعى المنظمات السياحية إلى مواجهة الطلب السياحي المتقلب والمتغير على الخدمات السياحية من خلال تحسين فاعلية نظم التوزيع والتنسيق بين عناصر المزيج التسويقي السياحي بما يحقق إيرادات سياحية مستمرة.

ويتفق باحثون كثيرون، أمثال (Go & Pine, 1995:316) و (Truitt et al., 1991:27) و (Hopper, 1990) و (McCarrol, 1989:50) على أهمية بروز واستخدام نظم التوزيع العالمية GDS - Global Distribution Systems، فهذه النظم تسهل وصول الأفراد والمنظمات إلى البيانات والمعلومات المختلفة عن المنظمات السياحية المختلفة (فنادق، مطاعم، شركات طيران، شركات نقل بري وبحري، شركات تأجير سيارات...) وقد أحدثت هذه النظم ثورة في صناعة الفنادق وصناعة السياحة. وقد تبلور وتجسد هذا النشاط التوزيعي المتطور في إطار جديد هو إطار شبكات الأعمال Network، وهي أحد أشكال العمل الاستراتيجي، وهي توفر

البيانات والمعلومات اللازمة للأسواق، والعمل من خلال هذه الشبكات يزيد من فاعلية عمل المنظمات السياحية في أسواقها المتباعدة، فهذه الشبكات تجعل كل العالم في متناول اليد خلال زمن قياسي.

ويشير (Go & Pine, 1995:317) إلى أن كثيرا من المنظمات التي تدير هذه الشبكات أصبحت تتوجه نحو تكوين اتحادات استراتيجية Alliances Strategic وأشكال تعاون مختلفة لتطوير وزيادة فاعلية أعمالها ومثال ذلك :

1- شبكة Apollo الأمريكية طوّرت علاقات عمل مع شبكة Galileo الأوروبية ومع شبكة Gemini الكندية.

2- العمل المشترك بين شبكة Worldspan الأميركية وشبكة Abacus الآسيوية.

3- شبكة Sabre الأميركية وشبكة Amadeus الأوروبية أعلنتا عن خطة عمل مشتركة. ويؤكد (Sahlberg, 1996:92) أن نظام Sabre هو أحد نظم المعلومات السياحية المحوسبة الخاصة بالحجز Reservation، وهو يشمل أكثر من 54 دولة، وأكثر من 20.000 مكتب سفر، ويوفر قاعدة بيانات بمواعيد طيران لأكثر من 640 شركة طيران، ويتصل النظام بأكثر من 165 سلسلة فندقية، وأكثر من 57 شركة تأجير سيارات وما يزيد على 50 متعهد رحلات سياحية، ويتيح هذا النظام للسائح/الضيف فرصة حجز التذاكر (تذاكر السفر) وخدمات السيارات الفاخرة (مثل سيارة Limousine)، وتوقعات حول حالة الطقس وتوفير بيانات ومعلومات حول شروط منح التأشيرات Visas وجوازات السفر وبيانات ومعلومات سياحية أخرى من خلال سلطة السياحة المحلية في البلد المعنى.

أما نظام معلومات الأماكن Destination Information System- DIS - فهو يختلف في توجهاته الأساسية عن نظام Sabre وفقا لما يرى (Sheldon, 1993:649) إذ يؤكد على أن هذا النظام يسعى إلى توفير نظام معلومات أماكن متكامل غير تجاري بصورة أساسية حول الأماكن في هذه الدولة أو تلك.

من جانب آخر، يؤكد (عبيدات، 2000:121) على أن هناك دولا كثيرة لا زالت تستخدم النظم التقليدية التي لا توفر مزايا وخصائص نظم التوزيع العالمية المحوسبة، ويشير إلى معوقات كثيرة تتحكم في الدخول إلى هذه الشبكات مثل:

1- الجوانب الاحتكارية لأنظمة المعلومات، وهذا يجعل عملية تطوير نظم معلومات جديدة أمرا صعبا في الدول النامية.

2- قيود في عرض البيانات والمعلومات على بعض مقدمي الخدمات.

ويعدّ موقع الفندق Hotel Location عنصرا مهما لتحقيق فاعلية إستراتيجية توزيع الخدمات الفندقية.

ويرى (Palmer, 1994:215) أن تحديد موقع المنظمة الخدمية يعتمد بصورة أساسية على:

1- مرونة الإنتاج Flexibility in Productions : تتراوح الخدمات من حيث مرونة إنتاجها إلى خدمات مرنة الإنتاج وخدمات غير مرنة الإنتاج، ومثال الخدمات غير المرنة في الإنتاج تلك الخدمات المرتبطة بالمواقع السياحية التاريخية، فهذه

الخدمات لا يمكن أن تقدم في مكان آخر لأنها تفقد جدواها عند ذلك، أي إن عملية اختيار الموقع الذي ستقدم فيه الخدمة هي عملية تتصف بعدم المرونة.

من جانب آخر، هناك خدمات تتمتع بمرونة عالية في اختيار موقع إنتاجها، ولكن بعد اختيار الموقع تقتصر عملية الإنتاج على الموقع المحدد فقط (مثل خدمات الفنادق) إذ لا يمكن إنتاج خدمة الإيواء مثلاً خارج نطاق الفندق.

2- مرونة الاستهلاك Flexibility in Consumption : تعبر مرونة الاستهلاك عن درجة استعداد أو قدرة المستفيد (مثل الضيف) على تلقي الخدمة في مكان محدد (استهلاك غير مرن) أو تلقي الخدمة في أكثر من مكان (استهلاك مرن أو متوسط المرونة). إن عدم مرونة الاستهلاك تعود إلى عوامل متعددة مثل عدم إمكان تحرك المستفيد من الخدمة إلى مكان إنتاج الخدمة (مثل خدمات صيانة الفنادق والمصانع والمباني).

وتواجه المنظمات الفندقية نوعين من قرارات اختيار موقع الفندق :

1- القرار الأول : الاختيار على المستوى الدولي : وهذا القرار يتعلق بالمنظمات الفندقية التي تعمل في نطاق دولي أو عالمي، ويترتب على هذا القرار اختيار الدول التي ستقدم فيها خدماتها الفندقية من خلال سلسلتها Hotel Chain ويشير (McQueen, 1989:288) إلى أن اختيار الدولة أو الدول لممارسة العمل الفندقي يتوقف على عدد من العوامل أهمها حجم الطلب الفندقي ومعدلات نمو هذا الطلب وسياسة الدولة المضييفة تجاه المنظمات الأجنبية ومستويات الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في الدولة المضييفة. ويؤكد (Porter, 1990:19) على أن منظمات الأعمال تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها عبر الاختيار الدقيق والصحيح للدولة التي ستعمل فيها المنظمة الفندقية، وتلعب الاختلافات بين الدول دوراً أساسياً في مستوى النجاح التنافسي (مثل الاختلاف في الهياكل الاقتصادية للدول والاختلاف في تاريخها وقيمها وثقافتها).

2- القرار الثاني : الاختيار على المستوى المحلي : بموجب هذا القرار يجري اختيار الموقع الذي سيقام عليه الفندق، ويتأثر اختيار موقع الفندق بعناصر متعددة أهمها ما ورد في تقرير (UNCTC, 1988:423) :

أ - مستوى القرب إلى الأسواق، بحيث تكون هذه الأسواق ذات حجم مجدي.

ب- إمكان الوصول إلى الفندق بمواصلات معقولة الأجر.

ج- توفر البنى التحتية اللازمة لتقديم الخدمات الفندقية.

د- أن لا يكون الموقع عائقاً أمام توظيف الفندق للموارد البشرية اللازمة بأجور معقولة.

هـ- قرب الفندق النسبي من مصادر التجهيز بالخدمات والسلع الضرورية لعمليات الفندق.

ويشير (Wyckoff & Sasser, 1981:xxiv) إلى عناصر أخرى تؤثر في اختيار موقع الفندق منها:

أ- ملائمة الموقع للأسواق المستهدفة وفقا لطبيعة هذه الأسواق (سياحة دينية أو تاريخية أو سياحة رجال الأعمال أو سياحة ترفيهية...).

ب- البيئة التنافسية الفندقية في ذلك الموقع ومستوى العرض الفندقية مقارنة بالطلب الفندقية المتوقع على فندق/فنادق في ذلك الموقع.

وهناك أنواع متعددة من المواقع والأماكن المتاحة أمام المنظمات الفندقية لإنشاء الفندق عليها، ويقسم (Wyckoff & Sasser, 1981:xxiv) و(علي 1998:45) الفنادق حسب مواقعها إلى ما يأتي :

1- فنادق مراكز المدن City Center Hotels : تقع هذه الفنادق في مراكز المدن، وتلعب دورا حيويا في المجتمعات كمراكز اقتصادية واجتماعية وسياسية، وغالبا تكون فنادق كبيرة الحجم، وأسعارها مرتفعة، ويتوفر فيها مواقف للسيارات والخدمات التكميلية اللازمة، وهذه الفنادق تستقبل فئات سوقية مختلفة.

2- فنادق الضواحي Suburban Hotels : هي فنادق تبني في ضواحي المدن (بسبب ارتفاع تكاليف الأراضي أو عدم وجود أراضي في هذه المراكز)، وغالبا تكون ذات بنايات متوسطة الحجم، وتحتوي على مواقف مكشوفة قد تكون مجانية، وغرفة اجتماعات كبيرة، وصالة طعام واسعة، وتكون أسعار الخدمات الفندقية المتنوعة في هذه الفنادق متوسطة (أقل من أسعار فنادق مراكز المدن) ومن مزايا هذه الفنادق قابليتها للتوسع لأنها تقع في أماكن مفتوحة.

3- فنادق المطارات Airport Hotels : تقع هذه الفنادق داخل المطارات أو قربها، وغالبا تكون ذات بنايات منخفضة أو متوسطة الحجم، وتوفر هذه الفنادق خدمات فندقية محدودة، وضيوف هذه الفنادق غالبا من المسافرين أو العابرين من المطار إلى دول أخرى، وأسعارها مرتفعة نسبيا، ويتوفر في هذه الفنادق مستوى عال من الأمان.

4- فنادق العبور Highway Motels : تتكون هذه الفنادق غالبا من مباني صغيرة، وتقع على الطرق البرية الخارجية وتقدم الخدمات الفندقية الأساسية (إيواء وطعام وشراب وغسيل وكي ومواقف سيارات...) والسوق المستهدفة لهذه الفنادق هم المسافرين على الطرق الخارجية الذين يقطعون مسافات طويلة ويحتاجون إلى الراحة أثناء السفر.

5- فنادق المنتجعات Resort Hotels : تقع هذه الفنادق خارج المدن، وتقام في مناطق الجذب السياحي الطبيعية، وتحتوي على وسائل وأدوات ترفيه واستجمام ونوادي وحدائق وألعاب وغيرها. وتستهدف هذه الفنادق السائح/الضيف الذي يبحث عن الترفيه والاستجمام، وهذا النوع من الفنادق يتطلب جهودا تسويقية متميزة لجذب هذا السائح/الضيف إلى هذه الفنادق، وهناك عدة أصناف لفنادق المنتجعات مثل فنادق المنتجعات الصيفية وفنادق المنتجعات الشتوية وفنادق المنتجعات الدائمة.

الخلاصة

إن صناعة الفنادق هي إحدى الصناعات الحيوية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وهي صناعة تكميلية أساسية لصناعة السياحة، ويعتمد نجاح أية منظمة فندقية على وضع وتنفيذ إستراتيجية فندقية قادرة على تحقيق الفاعلية في البيئة المحيطة. وتعد الإستراتيجية التسويقية للخدمات الفندقية المتنوعة إستراتيجية وظيفية جوهرية في تحقيق الأداء الفندقية المطلوب. وتؤكد أدبيات الإدارة والتسويق السياحي

والفندقي وأدبيات الإدارة الإستراتيجية إن نجاح الإستراتيجية التسويقية الفندقية يعتمد على ثلاث مراحل أساسية هي الصياغة الفاعلة لإستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية، إضافة إلى تنفيذها بصورة ناجحة وتقييمها والرقابة عليها في ضوء الأهداف والمعايير المقررة.

إن صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية المتنوعة تعتمد على مجموعة ركائز أساسية هي :

- تحديد رسالة واضحة للإستراتيجية التسويقية الفندقية تنبثق من الرسالة العامة للفندق.

- إجراء عمليات مسح وتحليل بيئي متكاملة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية بعناصرها المختلفة، مع ضرورة استخدام الأدوات والوسائل اللازمة التي تدعم وتحقق أهداف هذه العمليات. ويلعب نظام وتكنولوجيا المعلومات دورا مهما في ذلك.

- تحديد الأهداف التسويقية الفندقية في ضوء عمليات المسح والتحليل البيئي وبما يحقق رسالة وأهداف الفندق.

- وضع المعالم الأساسية لإستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية بالتركيز على تخطيط وتطوير الخدمات الفندقية، وتحديد أسعارها وفقا لآلية تسعير ناجحة، وترويجها باستخدام الأدوات التقليدية والافتراضية، وتوزيع وإيصال هذه الخدمات والبيانات والمعلومات ذات العلاقة.

المصادر

مصادر عربية :

سمارة، فؤاد رشيد، 2001. *تسويق الخدمات السياحي*، عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع.

عبيدات، محمد، 2000. *التسويق السياحي: منخل سلوكي*، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

علي، محمد أمين السيد، 1998، *إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية* عمان : دار وائل للنشر.

أبو قحف، عبد السلام، 2000. *هندسة الإعلان والعلاقات العامة*، القاهرة : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

مصادر أجنبية :

ARGYLE M., 1991. *Cooperation : The Basis of Sociability*. London: Routledge.

BITNER, M. & BOOMS B., 1982. "Trends in Travel and Tourism Marketing : The Changing Structure of Distribution Channels," *Journal of Travel Research*, vol.20, n° 4, pp. 39-44.

CARNEVALE, MARY LU, 1989. "Homey Atmosphere Helps long-Stay Hotel Flourish". *Wall Street Journal*. March 2, p. B1.

CANZIANI, BONNIE FARBER, 1996. "Customer Service Training based on Quality Management Techniques" in : *The International Hospitality Business*, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen. London: Cassell.

CARUSO, T. E., 1992. "kotler : Future Marketers will focus on Customer Database to Compete Globally," *Marketing News*, 8, June, p. 21.

CARYSFORTH, C., & MAAUREEN RAWLINSON, 1992. *Administration Halley Court*, Jordan Hill, Oxford : Heinemann, p. 150.

CONGRAM, C., & EPELMAN M, 1995. *How to Describe Your Service : An Invitation to the Structured Analysis & Design Technique*," *International Journal of Service Industry Management*, vol.6, n° 2, , pp. 6-23.

CUTCLIFFE, G., 1991. *Analyzing Catering Operations*, London : Edward Arnold.

DAVID, FRED R., 1997. *Strategic Management*. New Jersey : Prentice – Hall. Inc.

DEMING W. E., 1986. *Out of the Crisis*, MIT Cases Cambridge, MA.

DRUCKER P., 1974. *Management: Tasks, Responsibilities & Practices*. New York: Harper & Row.

DUBE, LAURETTE, & LEO M., 2000. Renaghan, "Marketing Your Hotel to and through Intermediaries," *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, February pp. 73-81.

DUKE, C. & PERSIA M., 1993. "Effects of Distribution Channel Level on Tour Purchasing Attributes and Information Sources," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 2, n° 2-3, pp. 37-56.

EISENBERG N., & STRAYER J., 1987. *Empathy & its Development* Cambridge : Cambridge University Press.

EVANS, JOEL R., & BARRY BERMAN, 2000. *Marketing*. New York : McMillan Publishing Company.

FAHEY, L., AND NARAYANAN V., 1986. *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. MN : ST Paul, West Publishing.

FAHEY, L. W. KING, & NARYANAN V., 1983. *Environmental Scanning & Forecasting in Strategic Planning-the State of the Art* in : Hussey, D., *The Truth about Corporate Planning: International Research into the Practice of Planning*, Oxford : Pergamon Press.

GO, FRANK M., & RAY PINE, *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. (New York : Routledge, 1995.

GOLEMAN, LYNN, 1988. "Hotelier Uses Audacious PR to Capture Media Attention" *Marketing News*. July 4.

GUMMESSON, E., 1993. *Qualitative Management in Service Organization*. International Service Quality Association, New York.

GUSEMAN, PATRICIA K., 1988. "How to Pick the Best Location" *American Demographics*. August.

HAMBRICK, D. C., 1981. "Specialization of Environmental Scanning Activities among upper Level Executives, *Journal of Management studies*, vol. 18, PP. 299-320.

HABIB, GHAZI, 1989. *Lodging Industry*, in Kassem, M. Sami, & Ghazi M. Habib, *Strategic Management of Services in the Arab Gulf States : Company & Industry Cases*. New York, Berlin : Walter de Gruyter,.

HINKIN, TIMOTHY, AND BRUCE TRACEY., 1998. "The Service Imperative : Factors Driving Meeting Effectiveness," *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 39, n° 5, pp. 59-67.

HIRST, M., 1992. "Creating a Service Driven Culture Globally" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 4, n° 1.

HUBRECHT, J., & R. TEARE, 1993. "a Strategy for Partnership in Total Quality Service, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 5, n° 3.

KASAVANA, M., & D. SMITH, 1982. *Menu Engineering : a Practical Guide to Menu Analysis*, Lansing : Hospitality Publications,

KOTAS R., 1986. *Management Accounting for Hotels and Restaurants*. London : Surrey University Press.

KOTAS R., MANAGEMENT 1986. *Accounting for Hotels and Restaurants*. London : Surrey University Press.

KOTAS R., 1996. *Pricing Strategy in the Hospitality Industry in : The International Hospitality Business*, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen London : Cassell.

KOTLER, PH., & GRAY ARMSTRONG, 1996. *Principles of marketing*. New Jersey : Prentice Hall. Inc.

LEWIS R. CHAMBERS R., & CHACKO H., 1995. *Marketing Leadership in Hospitality*. New York : Van Nostrand Reinhold.

LEVITT ,T., 1983. *The Globalization of Markets*, *Harvard Business Review*, sep-Oct. pp. 26-28.

LOVELOCK, CHRISTOPHER H., 2000. *Services Marketing*. New Jersey : Prentice - Hall, Inc.,

MANGES, MICHELE, & JONATHAN DAHL, 1989. "Hotel Gamble on Frequent-Stay Plans" *Wall Street Journal*. February 27. p. B1.

MATTILA, A., 1996. "Customer Satisfaction: What are we Really Measuring" in: *The International Hospitality Business*, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen. London: Cassell.

MCGUFFIE, J., 1990. Hotels in the UK Surve of a Buoyant Expanding industry, *Travel & Tourism Analyst*, Sep. pp. 15-32.

MCQUEEN, M., 1989. "Multinationals in Tourism" in : S. Witt & L. Moutinho, *Tourism Marketing & Management Handbook*. New York : Prentice-Hall, pp. 285-289.

MILL, R., & MORRISON A., 1995. *The Tourism System : An Introductory Text*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

NORMANN, R., 1991. *Service Management : Strategy & Leadership in Service Businesses*. Chichester, UK : John wiley & Sons,).

OLSEN, M., MURTHY B. & TEARE R., 1994. "CEO Perspectives on Scanning the Global Hotel Business Environment," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6, n° 4, PP. 3-9.

OLSEN M., TSE C. & WEST J., 1992. *Strategic Management in the Hospitality Industry*, (London : International Thompson Publishing.

ORKIN, E., 1998. "Boosting your Bottom Line with Yield Management" *Cornell HKA Quarterly*, vol. 28, n°.4, pp. 52-56.

OWEN D. & TEARE R., 1996. *Striving Top-Line Profitability through the Management of Human Resources in : The International Hospitality Business*, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen. London : Cassell.

PALMER, ADRIAN, 1994. *Principles of Service Marketing*. London : McGraw-Hill Book Company.

PEARCE, P., 1989. *The Ulysses Factor*. NewYork: Springer-Verlag

PEATTIE, KEN, & SUE PEATTIE, "Promotional Competitions : a Winning Tool for Tourism Marketing," *Tourism Management*, vol. 17, n° 6, p. 437.

POON, A., 1989. *Competitive Strategies for a New Tourism Progress in Tourism , Recreation and Hospitality management* , vol., London & New York: Bolhaven Press.

RICE, JAMES A. RICHARD S. SLACK, AND PAMELA A. GARSIDE 1981. *Hospitals can learn valuable marketing strategies from Hotels, Hospitals*, vol. 55, n° 22, November,.

PORTER M., *Competitive Advantage of Nations*. 1990. New York : Free Press,

ROSS, GLENN F., 1996. "Effective Communication, Motivation & Service Quality among Hospitality Management", in: *The International Hospitality Business*, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen. London: Cassell.

SAHLBERG, BENGT, 1993. "The Demand for New Information System in Travel & Tourism" *Tourist Review*, n° 2. PP. 20-23.

SAHLBERG, BENGT, 1996. *Will Information Technology Change Future*

TOURISM BEHAVIOR, IN : *The International Hospitality Business*, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen. London: Cassell.

SHELDON P., J., 1993. "Destination Information System, *Annals of Tourism Research*, vol. 20, pp. 649-663.

SHELDON, P. J., "The Impact of Computer Reservation Systems on Long Haul Travels, *Tourist Review*, n° 4, 1993.

SHOEMAKER, STOWE, "Hotel Positioning : an Illustration" in : *The International Hospitality Business*, 1996. Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen. London : Cassell,

SIMMONS P. & R., 1993. Teare "Evolving a Total Quality Culture" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 5, n° 3.

UNCTC, 1988. *Transnational Corporations in World Development Trends & Prospects*. New York: United Nations Center on Transnational Corporations,

WYCKOFF, D. & SASSER W., 1981. *The US. Lodging Industry*. Lexington : Lexington Books,.

ZHAO, J., & MERNA, M., "Impact Analysis & the International Environment" in : Teare, R. & M. Olsen, *International Hospitality management: Corporate strategy in*

Practice. London: Pitman Publishing, 1992), pp. 3-30.

ZIFF-LEVINE, W., 1990. "The Cultural Logic Gap : a Japanese Tourism Research Experience," *Tourism management*, June pp. 105-110.

الهوامش

[*] د. رئيس دائرتي إدارة الأعمال والتسويق - جامعة القدس.

[**] البنك المركزي الأردني - عمان/ الأردن - ابوديس/ القدس/ فلسطين.

مسيكة بوفامة/بعداش[*]، رابح حمدي باشا[**]

واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المقدمة

عرفت العشريتان الأخيرتان تطورا ملحوظا في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للدور الذي أصبحت تلعبه ضمن التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث لوحظ دورها الفعال في تحسين الناتج الداخلي الخام (Le PIB) وامتصاص البطالة وسلبياتها الاجتماعية. ويرجع كل هذا لقدرتها على خلق التوليفة، نمو اقتصادي وخلق فرص العمل، في حين اتجه المؤسسات الكبرى إلى استعمال التكنولوجيا الدقيقة والتي تتجه إلى الاستعمال المكثف للرأسمال على حساب العمل مما يؤدي إلى خلق البطالة.

إن هذه الحقيقة تجعل من الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من أولويات السياسات الاقتصادية ووضع إستراتيجيات لتنمية هذا القطاع، خصوصا وأن الاقتصاد العالمي يشهد تحولات كبيرة ناتجة عن ما يتمخض عن ظاهرة العولمة والتكتلات الاقتصادية، وهذا يخلق ضغوطات وتحديات على الاقتصاد الوطني لاسيما بعد توقيع الجزائر على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي واستعدادها للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

وفي هذا السياق تظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بديلا لتجديد الاستثمار وبعث النمو وحل مشكل البطالة، وعلى هذا الأساس وضمن مسار الإصلاحات التي تنتهجها الجزائر، بدأ الاهتمام بهذا القطاع الواعد، بترقيته وتجديد المبادرات والاستثمارات العمومية والخاصة لاعتماد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كقاعدة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

ولإبراز أهمية هذا القطاع على المستوى النظري القائم على التجارب المعاشة ضمن مختلف الدول، كذا إعادة الاعتبار له على المستوى الوطني سنقوم بتحليل مساره وأهم المحطات التي مر بها وتعزيز وتسهيل الاستثمار فيه من طرف السلطات العمومية، وسنقوم بمعالجة ذلك ضمن المحاور التالية :

أولا : تعاريف ومفاهيم خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ثالثا : أهم محطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

ثانيا : المسار التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رابعا : تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.

خامسا : الصعوبات التي تعرقل مسار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

خلاصة

أولا : تعاريف ومفاهيم خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقدم كثيرا من المؤسسات الكبرى، إلا أن تعريفها وبشكل موحد يلاقي إشكالات كثيرة، ومن هنا فإن مفهومها العام غالبا ما يحل محل التجارية، ولذلك نجد العديد من التعاريف تندرج ضمن هذا المنظور، ولأسباب براغماتية فإننا سنركز الاهتمام على ثلاثة تعاريف.

1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.1- تعريف البنك الدولي

إن اهتمامنا بتعريف البنك الدولي يرجع لاعتباره من أهم العناصر الفعالة على المستوى العالمي

والتي وضعت أسس العولمة وما ترتب عن ذلك من آثار على خلق نظام اقتصادي عالمي جديد

وتأثيره على مختلف الدول، وعلى الخصوص الاتجاه نحو اقتصاد السوق والاعتماد على قوى هذه السوق مما أدى إلى إعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة وإعطائها دورا هاما تلعبه في التنمية الشاملة، وهذا ما جعلها كقائمة حقيقية للنمو الاقتصادي. ويميز تعريف البنك الدولي بين المؤسسة المصغرة والصغيرة والمتوسطة :

- ويعرف المؤسسة المصغرة، بكونها تلك المؤسسة التي لا يتجاوز عدد عمالها الـ 10 عمال وإجمالي أصولها 10^5 دولار.

- كما يعرف المؤسسة الصغيرة، بكونها تلك المؤسسة التي تضم أقل من 50 عامل وأكثر من 10 عمال، وأصولها أكبر من 10^5 دولار وأقل من $30 \cdot 10^5$ دولار.

- أما المؤسسة المتوسطة فيعرفها بتلك المؤسسة التي يتجاوز فيها عدد العمال 50 عامل وأقل من 300 عامل، بينما أصولها لا تتجاوز $150 \cdot 10^5$ دولار.

2.1- تعريف الاتحاد الأوروبي

إن توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وتعاونها معه في كثير من المجالات خصوصا ما تعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جعل الجزائر تعتمد تعريف الاتحاد لهذه المؤسسات والذي حدد سنة 1996 [1] وكان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء في الاتحاد. وبمصادقة الجزائر على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000، أصبح هذا التعريف هو الأساس بالنسبة للجزائر والذي يركز على عدد المستخدمين في المؤسسة، رقم أعمالها وحصيلتها السنوية. ومن هنا يعرف الاتحاد الأوروبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي :

- المؤسسة المصغرة : وهي المؤسسة التي تشغل أقل من 10 عمال
- المؤسسة الصغيرة : وهي تلك المؤسسة التي توافق معايير الاستقلالية [2]، وتشغل أقل من 50 عامل، ورقم أعمالها لا يتجاوز 7 ملايين أورو ولا تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أورو.

- المؤسسة المتوسطة : وهي المؤسسة التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 عامل،

ورقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو أو لا تتعدى ميزانيتها 27 مليون أورو.

3.1- التعريف المعتمد في الجزائر

حسب القانون [3] التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصادر في ديسمبر 2001، تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بكونها مؤسسة لإنتاج السلع والخدمات والتي تتميز بما يلي:

- تشغيل من (1 إلى 250) شخص.
- رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 2 مليار دينار.
- ميزانية سنوية لا تتعدى 500 مليون دينار.
- والتي تحترم قواعد الاستقلالية.

كما يبين القانون ثلاث أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبنية حسب الجدول التالي :

الجدول رقم 1 : أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية (سنة 2001)

البيان	رقم الأعمال (بالدينار)	عدد العمال	الميزانية السنوية (بالدينار)
متوسطة	200 مليون - 2 مليار	50 - 250	100 - 500 مليون
صغيرة	أقل من 200 مليون	10 - 49	أقل من 100 مليون
مصغرة	أقل من 20 مليون	1 - 9	أقل من 10 مليون

Source : Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : Actes des assises nationales de PME, JANVIER 2004, P 32.

2- مفهوم مشتلة المؤسسات

لقد ارتبط هذا المفهوم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى العالمي نظرا لنجاحه كإطار وأسلوب لمرافقة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حتى تصبح لديها قدرة المواجهة والاستمرارية ضمن المحيط الخاص بها في الكثير من الدول خصوصا تلك المسماة بالدول الناشئة. والمشتلة [4] هي هيئة استقبال مؤقتة للمؤسسات، هدفها تقديم مساعدات مختلفة مناسبة واحتياجات المؤسسات الجديدة أو في طور الإنجاز، إن هذه المساعدات تكون على شكل مقرات، خدمات، استشارات مختلفة وهذا للرفع من احتمالات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن حصر أهم وظائف المشتلة في النقاط التالية :

1.2- تسيير العقار

تضع المشتلة في خدمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مقرات مناسبة لمدة محدودة لا تتجاوز السنتين كمساعدة لها للانطلاق خلال بداية فترة حياتها، وهذا بأسعار منخفضة جدا مقارنة بالأسعار السائدة في سوق العقار.

وتبدو أهمية هذا إذا ما نظرنا لأهم مشاكل الاستثمار في الجزائر، حيث نجد موضوع العقار وصعوبة الحصول عليه.

2.2- الخدمات

وهنا يبرز دور المشتلة خصوصا في تقديم مختلف المعلومات لأصحاب المشاريع والمؤسسات التي يحتاجونها لإعداد مشاريعهم وتسيير مؤسساتهم، هذا بالإضافة لتمكينهم من ربط علاقات مع العديد من الأطراف كالبنوك، المؤسسات، المخابر والجامعات.

وتمكن المشتلة بهذا الخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على هذه المعلومات في الوقت المناسب، بأسعار منخفضة نظرا لتقاسم الأعباء من طرف عدد أكبر من المؤسسات المعنية.

3.2- الاستشارات

ويقوم بهذه المهمة فريق يقدم استشارات عملية خلال فترة إقامة المؤسسة في أحضان المشتلة سواء في مجال التسيير وإدارة الأعمال كذلك الجانب التكويني والتقني.

لقد لعب هذا الأسلوب دورا كبيرا في دعم وإنعاش قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الدول، وتجربة الدول الناشئة تعتبر من أهم التجارب في هذا المجال حيث كان لها دور معتبر في تنمية اقتصاديات هذه الدول بالإضافة لأساليب أخرى من السياسات المدعمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هذا وتجدر الإشارة أن احتمالات نجاح المؤسسات التي استفادت من دعم المشتلة، كبيرة جدا، فإذا كان معدل [5] فشل المؤسسات خارج المشاتل يصل إلى 50-60% فإنه ينخفض إلى 15% في حالة المؤسسات داخل المشاتل.

ثانيا : المسار التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

برزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ سنة 1970 [6] ومن ذلك وإلى يومنا هذا أثبت هذا القطاع فعاليته ضمن التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء كان ذلك في خلق العمالة أو القيمة المضافة وحتى التصدير.

إن اتجاه تزايد مساحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقابل المؤسسات الكبرى يبين العودة للتوازن بينهما، فبينما كان لصالح المؤسسات الكبرى منذ توسع الثورة الصناعية في كل الدول الصناعية، نجد تزايد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة الأخيرة.

1- صحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى العالمي

إن هذه الصحة التي ميزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترجع للخصائص التي تتميز بها مقارنة بالمؤسسات الضخمة والتي يمكن اختصارها في ما يلي :

- أ. المرونة في تنظيم العمل والتكيف.
 ب. إمكانية التنوع في الاختصاص.
 ج. الصمود في تثبيت العمالة خلال الأزمات.

ويمكن ملاحظة تزايد نصيب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الصناعية مقارنة بالمؤسسات الكبرى من خلال الجدول الموالي والذي يبين ذلك في كل من فرنسا وكندا.

(الجدول رقم 2 : نمو العمالة وعدد المؤسسات في كل من كندا و فرنسا خلال الفترتين (1972-1984) (1962-1972)

البلد و الفترة	العمالة (بالآلاف)				عدد المؤسسات			
	500+	499-200	199-50	49-10	500+	499-200	199-50	49-10
كندا								
1962	91.1	118.8	87.5	138.7	9423	1273	276	128
1972	92.1	148.9	197.3	141.7	7951	1572	353	149
1984	106.5	134.3	98.7	121.8	8758	1440	336	115
فرنسا								
1962	116.8	1451.3	1023.9	2152.5	53690	15365	4984	/
1972	844.7	1873.5	1474.8	2777.5	31923	19254	7024	
1984	890.6	1084.9	846.8	1412.9	40434	11176	3945	

المصدر : P. A. Julien, 1994, op-cit, p - :

خلال الجدول نلاحظ تناقص العمالة وعدد المؤسسات الصغيرة (10-49 عامل) خلال الفترة (1972-19962) في كل من كندا وفرنسا، بينما تزايد هذا العدد خلال الفترة (1984-19972).

وأما بالنسبة للمؤسسات الكبرى (+500 عامل) فقد حدث العكس حيث نجد تزايد العمالة وعدد المؤسسات خلال الفترة الأولى في كلا البلدين، وتناقص ذلك خلال الفترة الثانية، ولقد استمر هذا النهوض في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى يومنا هذا. ففي كندا وحسب إحصائيات سنة 2005، يشارك القطاع بـ 50% في الناتج الداخلي الخام، و يشغل 6 من 10 من الكنديين أي ما يعادل 6 مليون عامل، حيث تخلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كندا 80% من العمالة الجديدة سنويا خلال العشريتين الأخيرتين، وهذا ما يجعل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محرك للنمو في كندا.

وهكذا أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا معتبرا في مختلف الاقتصاديات خصوصا المتقدمة منها، حيث نجدها تمثل 99% [21] من مؤسسات أغلب البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتوفر هذه المؤسسات من 40 إلى 80% من مناصب الشغل المأجورة في هذه الدول وتساهم بنسبة 30-70% من الناتج الداخلي الخام. [22]

أما في الولايات المتحدة الأمريكية [23] فنجد 22 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة تشغل 52% من السكان العاملين وتساهم في تحقيق 50% من الناتج الداخلي الخام. [24]

كما تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق 57% من الناتج الداخلي الخام في اليابان و 64.3% في أسبانيا و 56% في فرنسا و 44% في النمسا و 33% في أستراليا.

إن هذه المكانة التي أصبحت تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترجع بالخصوص للسمات الأساسية التي تتمتع بها مقارنة والمؤسسات الكبرى. ومن أهم هذه السمات المرونة [25] في مواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب السوقي بدرجة أكبر من المؤسسة الكبيرة لأن هذه الأخيرة لا تستطيع التخلص من ثقل النفقات الثابتة المرتفعة نتيجة طاقاتها الإنتاجية الضخمة والتي لا تتلاءم مع التغيرات الطارئة على أحجام الطلب.

2- تزايد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف الهيئات الدولية

إن النتائج المعتبرة التي أصبحت تحققها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جميع المستويات، أدت لتزايد الاهتمام بها على جميع المستويات، ويرجع أساسا هذا الاهتمام لتمكنها من الاندماج والنمو ضمن عالم الأعمال بسهولة وتصديها للتأثيرات السلبية الناتجة عن ظاهرة العولمة خصوصا منها المنافسة ونتائجها.

ومن هنا نجد المؤسسات والهيئات الدولية مثل البنك الدولي، L'ONUDI، الإتحاد الأوروبي وغيرهم يؤكدون على دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنشاء وتطوير اقتصاد السوق، وترجم هذا الاهتمام بتمويل برامج لصالح هذه المؤسسات مثل برنامج تدعيم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة «UGP» وبرنامج الميدا «programme MEDA» كما عملت هذه الهيئات على بذل مجهودات [10] بخصوص تحديد تعريف هذه المؤسسات قصد تمكين وصول المساعدات والدعم للمؤسسات المعنية، خصوصا ما تعلق بالمعلومات وإمكانية الشراكة المقترحة لتحفيز تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وعلى هذا الأساس نجد أيضا الدول المتقدمة تعتمد التنمية الاقتصادية على أساس هذه المؤسسات، وهذا جعلها تضع البرامج المختلفة لمساعدتها وترقيتها، كمساعدتها على الإبداع، الحصول على الاستثمارات الخارجية، مساعدات لتوظيف الإطارات، مساعدات في التمويل والاستثمار خصوصا في بعض الاختصاصات.

إن هذا جعل من الدول النامية تتبع نفس الاتجاه نظرا للتجارب الناجحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة.

ثالثا : أهم محطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

من سنة 1962 وحتى الثمانينات كان القطاع العام هو المسيطر على الاقتصاد والصناعة في الجزائر وتتميز بمؤسسات كبيرة وضخمة. بينما كان القطاع الخاص مهمشا، ونصيبه ضعيف ضمن هذا المجال وهذا نتيجة للسياسة الاقتصادية المتبعة آنذاك.

لكن المؤسسات الخاصة وعلى الخصوص الصغيرة والمتوسطة بدأت تتوسع ابتداء من الإصلاحات الاقتصادية المتوجهة نحو اقتصاد السوق والتركيز على النشاطات التي لا تتطلب استثمارات كبيرة.

إن هذا النمو للقطاع الخاص كان متزامنا وتراجع القطاع العام، نظرا للمشاكل التي أصبح يعاني منها، خصوصا مع سياسات الانفتاح وما نتج عن ذلك من منافسة شديدة والنتيجة عن دخول مختلف السلع، خصوصا عن طريق القطاع غير الرسمي. ومن هنا أجبر القطاع العام على تغيير المنهج الذي كان يسير عليه والاندماج في قطاع الأعمال القائم على قوانين السوق.

إن هذه التغيرات أدت إلى نمو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا مع تبني الدولة وضمن إطار الإصلاحات عدة إجراءات وبرامج لدعم وترقية هذا القطاع وتحفيز الاستثمار فيه وجعله من الركائز المعتمدة للتنمية الاقتصادية المستدامة، وسنتناول في هذه النقطة أهم المحطات التي مرّ بها هذا القطاع منذ الاستقلال إلى

يومنا هذا، من الجانب القانوني والتنظيمي ثم من جانب آليات الدعم الخاصة به.

1- الجانب القانوني والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.1- فترة ما بعد الاستقلال إلى 1988

في الحقيقة لقد كان قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعد الاستقلال وحتى سنة 1988 أي بعد أزمة 1986، يتطور ببطء شديد، وعرف خلال هذه الفترة تنظيما يتجه إلى تحديد توسع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة [11]، ويمكن ملاحظة ذلك في القانون الخاص بالاستثمار والصادر سنة 1966 والذي كان يلزم اعتماد المشاريع الخاصة من طرف اللجنة الوطنية للاستثمارات وبشروط معقدة جدا، خصوصا وأن النظرة السائدة آنذاك بخصوص هذا القطاع غير محفزة واعتباره قطاعا انتهازيا وطفيليا، وأن التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة لا يمكن أن يقودها إلا القطاع العمومي.

ورغم إقامة عدد لا بأس به من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام، خصوصا على مستوى الجماعات المحلية فإن القطاع الخاص بقي مقيدا رغم الأوضاع المناسبة في التجارة والخدمات.

واستمر نفس الوضع تقريبا بعد ظهور القانون رقم (11-82) والصادر في 21/08/1982 والخاص بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص، حيث تميز بشروط غير محفزة لهذا الاستثمار وهي :

- أ. إجراءات الاعتماد إلزامية.
- ب. لا يتعدى تمويل البنوك 30% من الاستثمار المعتمد.
- ج. لا ينبغي أن يتجاوز مبلغ الاستثمار 30 مليون دينار للمؤسسة ذات مسؤولية محدودة أو بالأسهم، و10 ملايين دينار للمؤسسة الفردية أو شركة التضامن.
- د. كما يمنع امتلاك عدة مشاريع.

إن هذا التقييد للاستثمار في القطاع الخاص أدى لسلوك تبذري و توجيه جزء من الادخار الخاص نحو نفقات غير منتجة أو مضاربة، كما أدى لتوجيه الاستثمار في الصناعات التقليدية خصوصا.

والذي يمكن قوله بالنسبة لهذه الفترة، أن القوانين التي كانت تسير الاستثمار الخاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز أساسا على تحديد سقف للاستثمار وتوجيهه نحو فروع معينة كالتجارة والخدمات، أما بالنسبة للصناعات الخفيفة فركز على إحلالها بالواردات من السلع الاستهلاكية النهائية كالصناعات الغذائية، النسيج والكيمياء البسيطة و تحويل البلاستيك ومواد البناء، وكل هذا خلق ما سمي بالتبعية ضمن هذا المجال والتي مازال الاقتصاد الجزائري يعاني من آثارها حتى يومنا هذا.

2.1- الفترة 1988-2000

بعد الأزمة الاقتصادية (1986) وضمن الإصلاحات الاقتصادية التي انطلقت ابتداء من سنة 1988، ركز على أهداف قائمة على الحرية والمساواة في المعاملة لتحقيق التنمية، وتجسدت كل هذه الأهداف ضمن مجموعة متعاقبة للقوانين الهادفة لتحفيز الاستثمار بصفة عامة والاستثمار الخاص المحلي والأجنبي على الخصوص. وسنقوم بتلخيص هذه القوانين فيما يلي:

- أ. قانون النقد والقرض (10-90) أبريل 1990.
 ب. قانون تحرير التجارة الخارجية (37-91) 19 فيفري 1991.
 ج. القانون المتعلق بترقية الاستثمار (12-93) 05 أكتوبر 1993.

لقد استهدفت هذه القوانين كما ذكرنا سابقا إلى معاملة الاستثمارات العامة والخاصة بنفس المعاملة، مع إلغاء كل الاحتكارات وتحرير التجارة الخارجية.

لكن رغم ما جاءت به هذه القوانين فقد كانت حصيلة الاستثمارات لا تتعدى في مجملها مجرد نوايا استثمار، ويرجع كل هذا إلى جمود المحيط العام نظرا للبيروقراطية والمشاكل المالية والعقارية وغير ذلك.

3.1- الفترة 2001 وما بعدها

لإعطاء دفع جديد للاستثمار، فقد أدخلت تعديلات على القوانين السابقة وهذا بإصدار الأمر الخاص بتطوير الاستثمار (رقم 01-03) والصادر في 20 أوت 2001 والذي شمل على المستجدات التالية:

- أ. إحلال الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار (APSI) بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) مع إدخال ألامركزية في نشاطاتها وهذا بإنشاء مكاتب محلية.
 ب. إنشاء المجلس الوطني للاستثمار.

وتأكيدا للأهمية التي أصبحت تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عدة مستويات سواء السياسية أو لذوي الاختصاص نجد :

- الإشارة ضمن برنامج الحكومة لفعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل وإمكانيات النمو وتواجد ثروات معتبرة لم يتم استغلالها بعد.

- تأكيد خبراء المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في مختلف التقارير، وفي تدخلاتهم الوطنية والدولية على ضرورة دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتفعيل دورها في التنمية نظرا لما أظهرته في مختلف الدول من قدرات ومقاومة للضغوطات الخارجية.

وقد نشأ عن هذا إصدار القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج. قانون توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (رقم 18-01) والصادر 12 ديسمبر 2001 وعمل هذا القانون على تحديد وضبط إجراءات التسهيل الإداري اللازم تطبيقها خلال مرحلة إنشاء المؤسسة، ومنها ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها ضمن مناخ استثماري يمكن الاستفادة من مختلف أجهزة الدعم المتوفرة بالإضافة لوضع برامج وهيئات حكومية أخرى خصيصا لهذا القطاع.

2. آليات وبرامج الدعم الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سنعرض أهم آليات دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة أو تلك التي وضعت لدعمه بصفة خاصة، وعلى الخصوص المنبثقة عن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1.2- إنشاء مراكز مرافقة ومتابعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي.

2.2- إنشاء ما سمي بمشآت المؤسسات، والمشتلة هي هيئة تقوم باستقبال المؤسسات الجديدة أو في طور الإنجاز بصورة مؤقتة لتقديم نصائح ومساعدات في التنظيم.... مقرات وغير ذلك، بهدف الرفع من فرص نجاحها.

3.2- إنشاء هيئات مالية متخصصة حسب حاجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا المجال :

أ. قامت الشركة العربية للبنك (ABCA) بإنشاء مؤسسة مختصة في القرض الإيجاري (Arab Leasing corporation: ALC) لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهذا سنة 2001، وبدأت نشاطها سنة 2002 [12].

ب. كما قام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بوضع آلية لتمويل هذه المؤسسات حيث تقدم نوعين من القروض :

- القرض المتوسط المدى، لتغطية حاجيات الاستثمار الإنتاجي (استثمار جديد، تجديد، توسيع وتكوين رأس المال العامل).
- القرض قصير المدى أي قرض الاستغلال.

ج. إنشاء صندوق ضمان قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأنشأ هذا الصندوق بالمرسوم رقم 373-02 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 لمواجهة صعوبات التمويل التي تلاحقها هذه المؤسسات، نظرا لعدم قدرتها على توفير الضمانات التي تطلبها مؤسسات التمويل.

4.2- إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5.2- وضع برنامج التعاون الأورو- متوسطي (MEDA)، وضمن هذا المجال تم تنصيب وحدة لتسيير البرنامج (UGP) وهذا البرنامج يقوم بدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر وهو منبثق عن برنامج (MEDA) بين الحكومة الجزائرية والاتحاد الأوروبي، ويهدف لتأهيل وتحسين المنافسة في هذا القطاع حتى تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي، وهذا البرنامج مول بمبلغ 57 مليون أورو من طرف اللجنة الأوروبية و5 ملايين من طرف الحكومة الجزائرية، ويغطي البرنامج فترة 5 سنوات.

6.2- برنامج البنك الإسلامي للتنمية: حيث وضع هذا البنك خط تمويل بمبلغ 1.5 مليون دولار [13]، لتقديم المساعدات الفنية واستحداث نظم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإنشاء المشآت.

رابعا : تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

لقد تميزت التغيرات في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بصعوبات في حصرها وإحصائها ومتابعتها نظرا لغياب إحصائيات موثوقة [14] فالدراسات التي أنجزت حتى الآن غير كافية وغير موثوقة ولم يتم استحداثها، لكن حسب العدد المصرح به لدى الصندوق الوطني للتأمين يمكن إعطاء الإحصائيات التالية عن عدد المؤسسات الخاصة وتوزيعها حسب عدد العمال :

الجدول 3 : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب عدد العمال خلال الفترة (1999-2002)

1999					2002				
البيان عدد العمال	عدد المؤسسات	%	عدد الأجراء	%	البيان عدد العمال	عدد المؤسسات	%	عدد الأجراء	%
9-1	148725	93.24	221975	34.99	9-1	177733	94.25	340646	46.65
49-10	9100	5.7	176731	27.85	49-10	9429	05.0	179585	24.56
250-50	1682	1.04	235669	37.14	250-50	1402	0.75	210851	28.79
المجموع	155507	100	634375	100	المجموع	188564	100	731082	100

المصدر: أعد الجدول من مصدرين سبق ذكرهما: 1
المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي : 2002 (بالنسبة لسنة 1999) 2-

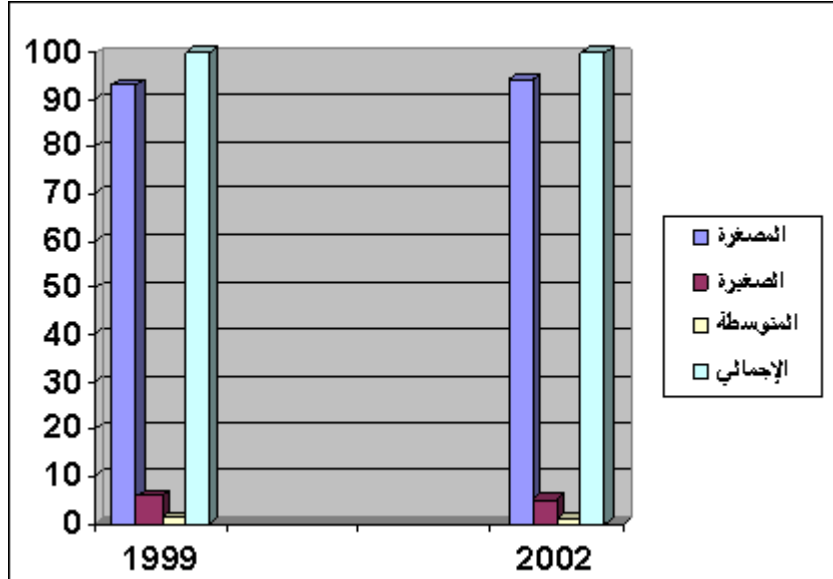
- Ministère de la PME, janvier 2004 (بالنسبة لسنة 2002)

ومن خلال الجدول نلاحظ تزايد العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من (155507) سنة 1999 إلى (188564) سنة 2002 أي بنسبة 21.46%، وتركز هذا النمو خصوصا ضمن المؤسسات المصغرة. أما نسبة النمو في العمالة خلال الفترة فتقدر بـ 15.24% وتركز هذا النمو أيضا ضمن المؤسسات المصغرة لكن رغم هذا نجد المؤسسات المتوسطة تستقطب عددا لا بأس به مقارنة والمؤسسات المصغرة نظرا لحجم المؤسسة نفسها.

أما إذا تابعنا النمو حسب حجم المؤسسة، نجد أن المؤسسات المصغرة قد تزايد عددها خلال الفترة وكذلك عدد الأجراء فيها. أما المؤسسات المتوسطة فقد حصل العكس حيث عرفت تناقصا من حيث عدد المؤسسات ومن حيث عدد الأجراء فيها.

ولإبراز التغيرات التي حدثت في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أوضح نمثل الجدول السابق في الشكلين التاليين :

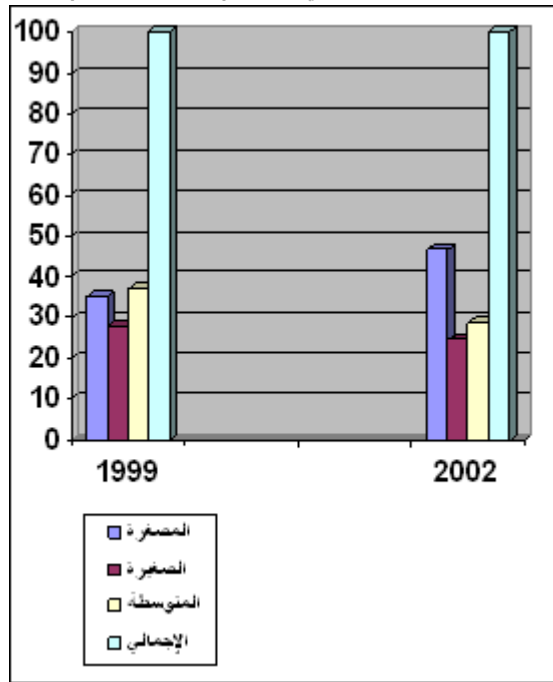
الشكل رقم 1 : نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث عدد المؤسسات في الفترة (1999-2002)



ومن خلال الشكل يبرز بوضوح مدى السيطرة الساحقة للمؤسسات المصغرة من حيث العدد ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء أكان ذلك سنة 1999 أو سنة 2002.

لكن تنخفض وبشكل كبير حدة هذه السيطرة من حيث عدد الأجراء رغم زيادتها خلال الفترة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم 2 : نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث عدد الأجراء في الفترة (2002-1999)



أما في سنة 2005، وحسب وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية (مصطفى بن بادة)، فإن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تم إنشاؤها حتى الآن تجاوز 300 ألف مؤسسة، حيث كان هذا العدد سنة 2002 لا يتعدى 188564 مؤسسة، وهذا راجع للتطور الذي يعرفه القطاع والذي ينمو بنسبة 8% إلى 10% سنويا نتيجة تطور الاستثمار.

كما نلاحظ تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطات معينة وهذا ما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم 4 : نسب توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط (2001-2002)

البيان	السنة	2001	2002	2003
البناء والأشغال العمومية	% 28	% 28.93	% 31.64	
التجارة و التوزيع	% 16	% 16.29	% 16.68	
النقل و الاتصال	% 8.9	% 9.04	% 9.03	
خدمات مقدمة للعائلات	% 8.1	% 7.14	% 7.66	
الصناعات الغذائية	% 6.8	% 6.55	% 6.36	
الفنادق و المطاعم	/	% 6.5	% 6.28	
أخرى	% 22	% 25.55	% 22.35	
المجموع	% 100	% 100	% 100	

المصدر: أعد الجدول من مصادر سبق ذكرها:

- 1- Ministère de la PME, 2002, p 4
- 2- Ministère de la PME, janvier 2004, 2003.
- 3- Ministère de la PME, info@pmeart-dz.org

من الجدول نجد أن النشاط الأكثر استثماراً من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو البناء والأشغال العمومية تليه التجارة فالإثنان يستحوذان على نسبة تدور في حدود 45% لكل من سنتي 2001 و 2002.

ولتلمس نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص سنركز التحليل على فرع الصناعات الغذائية الذي سيطر عليه هذا الأخير على حساب القطاع العام.

1- نمو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في فرع الصناعات الغذائية

إذا ما أردنا متابعة الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإننا نجد القطاع العام يلاقي صعوبات للتأقلم مع التغيرات الاقتصادية مما أدى لانخفاض إنتاجيته وقلة استثماراته مقارنة والقطاع الخاص، ويمكن تلمس هذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 5 : توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القطاع الخاص والقطاع العام بين سنتي (2002 – 2003) ومعدل النمو لكلاهما

طبيعة القطاع	2002	%	2003	%	معدل النمو خلال الفترة
القطاع الخاص	189552	72.39	207949	72.06	9.71
القطاع العام	788	0.3	788	0.27	-
الحرفيون	71523	27.31	79850	27.67	11.64
المجموع	261863	100	288587	100	10.21

المصدر : مصدر سبق ذكره، 2003.

Ministère de la PME, info@pmeart-dz.org

أما القطاع الخاص فقد ساعدته هذه الوضعية، بحيث زادت استثماراته مستغلا الانخفاض في استثمار القطاع العمومي، خصوصا في الفروع التي كان يسيطر عليها هذا الأخير (كتحويل الحبوب، إنتاج الحليب، المشروبات وغير ذلك) بالإضافة لزيادة استثماراته في السلع الموجهة للتصدير.

وخلال ما يلي سنقوم بمتابعة نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توزيعها بين كل من القطاعين العام والخاص ضمن فرع الصناعات الغذائية خلال الفترة (1995-2001) نظرا للمكانة المعتبرة التي أصبح يحتلها القطاع الخاص في هذا الفرع مقارنة والقطاع العام، وبالتركيز على المؤشرات التالية :

أ. الإنتاج الخام. - ب. القيمة المضافة. - ج. التجارة الخارجية.

حيث نما قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموا معتبرا في هذا الفرع خلال السنوات الأخيرة خصوصا من طرف الاستثمار الخاص، والجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم 5 : توزيع الإنتاج الخام والقيمة المضافة بين القطاعين العام والخاص في فرع
الصناعات الغذائية خلال الفترة (1995-2001) بـ10⁶ مليون دينار

البيان القطاع	الإنتاج الخام		القيمة المضافة	
	1995	%	2001	%
القطاع العام	132880.7	63.92	176612.2	34.21
القطاع الخاص	75006.3	36.08	339591.2	65.79
المجموع	207887	100	516203.4	100

الجدول رقم 5 : توزيع

النسبة النمو (بالأسعار الجارية)	البيان القطاع
الإنتاج الخام	القيمة المضافة
%-29.71	القطاع العلم
%+29.71	القطاع الخالص
%148.3	المجموع
%147.98	

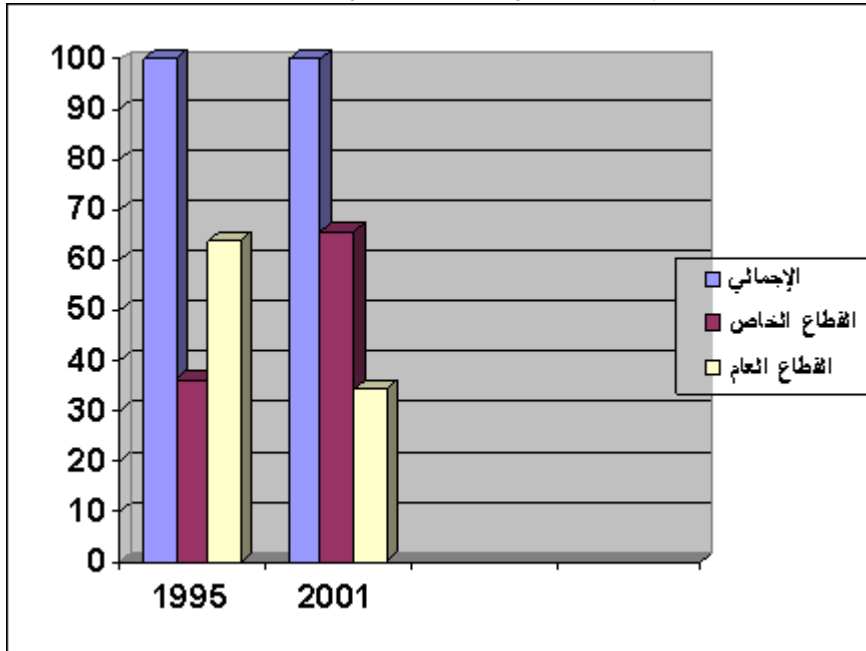
المصدر : بتصرف من مصدر سبق ذكره:

Ministre de PME, janvier 2004, p. 85

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن فرع الصناعات الغذائية قد حقق نموا معتبرا خلال الفترة (1995-2001) وصل إلى بالنسبة للإنتاج الخام و147.98% بالنسبة للقيمة المضافة، لكن نلاحظ أيضا نمو نصيب القطاع الخاص ضمن الفرع على حساب القطاع العام، فبعدما كان نصيبه من الإنتاج الخام سنة 1995 يقدر 36.08% من الإنتاج الكلي ارتفع إلى 65.79% سنة 2001، كما أن نصيبه من القيمة المضافة ارتفع من 40.85% من القيمة المضافة الكلية سنة 1995 إلى 70.58% سنة 2001.

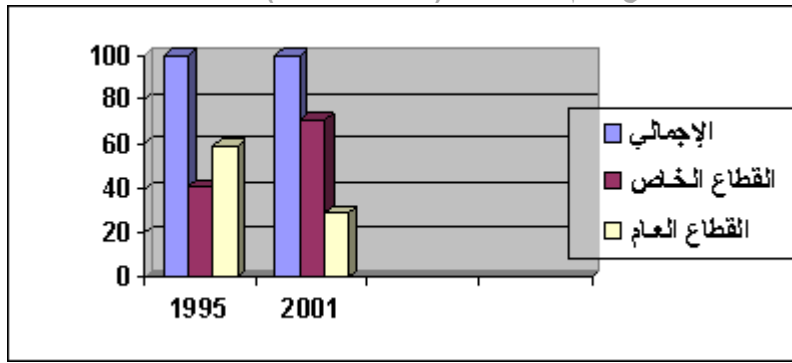
ولإبراز هذا النمو في القطاع الخاص بشكل أوضح يمكن تمثيل الجدول السابق في الشكلين التاليين :

الشكل رقم 3 : توزيع الإنتاج الخام في الصناعات الغذائية بين القطاع الخاص والقطاع العام خلال الفترة (1995 - 2001) بالنسبة المئوية



ومن خلال الشكل نلاحظ أنه خلال الفترة القطاع الخاص تضاعفت نسبته تقريبا بينما القطاع العام انخفضت نسبته إلى النصف. ونفس الشيء يمكن ملاحظته بخصوص القيمة المضافة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 4 : توزيع القيمة المضافة في الصناعات الغذائية بين القطاع الخاص والقطاع العام خلال الفترة (1995 – 2001) بالنسبة المئوية



ومن هنا يمكن القول أن القطاع الخاص أصبح هو المسيطر على فرع الصناعات الغذائية وبنسب معتبرة نتيجة زيادة استثماراته، إلا أن هذا النمو معتمدا كلية على الواردات، ويمكن تأكيد ذلك من الجدول التالي :

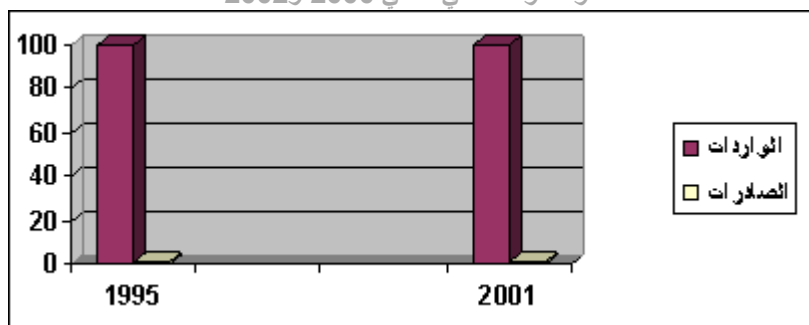
الجدول رقم 6 : نمو صادرات وواردات لفرع الصناعات الغذائية خلال الفترة (2000-2002) الوحدة دولار

البيان	السنة	2000	2001	2002
الواردات		2597725894	2615515007	3038050248
الصادرات		36087625	28675518	43706651
العجز		2561638269	2586919489	2994343597

المصدر: مرجع سبق ذكره *Ministre de PME, janvier 2004, p85*

ومن الجدول (6) نلاحظ التزايد المتسارع للواردات حيث انتقلت من 2.5 مليار دولار سنة 2000 إلى أكثر من 3 مليار دولار سنة 2002، بينما الصادرات انتقلت من 36 مليون دولار سنة 2000 إلى 43 مليون دولار سنة 2002، وعلى العموم فإن العجز كبير جدا بين المؤشرين مما يدل على تبعية القطاع للخارج، ويمكن تلمس هذه التبعية أكثر من خلال الشكل التالي والذي يبين نسبة الصادرات من الواردات وهذا خلال السنتين 2000 و2002 :

الشكل رقم 5 : نسبة الصادرات من الواردات ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنتي 2000 و2002



خامسا : العراقيل التي يلاقيها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

رغم النمو الذي بدأ يعرفه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الفترة الأخيرة، فإنه يعاني من صعوبات عديدة تعرقل مساره وتطوره أفقيا وعموديا.

فبالإضافة للصعوبات والعراقيل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية خصوصا في مجال الاستثمار، هناك صعوبات أخرى خاصة بهذا القطاع بحد ذاته، ويمكن اختصار أهمها فيما يلي :

أ- صعوبات متعلقة بالحصول على القروض نظرا للشروط الصعبة المفروضة على القطاع من طرف البنوك، ويرجع هذا لقلة ثقة هذه الأخيرة في المستثمرين الصغار. ويمكن أن نذكر الضمانات القاسية التي لا تتحملها الاستثمارات الصغيرة، ناهيك عن معدلات الفائدة العالية والإجراءات الإدارية الثقيلة التي تبعد المستثمرين الصغار.

ب- صعوبة الحصول على العقار الصناعي، نظرا لقلته وارتفاع أسعاره و ثقل القوانين المسيرة له.

ت- الضرائب المرتفعة المفروضة على هذا القطاع، وعدم مرونة الهيئات الجبائية في التعامل معه، وهذا راجع للنظرة التقليدية له باعتباره قطاعا طفيليا.

ث- المنافسة الشرسة التي يلاقيها القطاع نظرا للانفتاح الاقتصادي وخصوصا من القطاع غير الرسمي.

ج- صعوبات اقتحام مجال التصدير نظرا للمنافسة الخارجية التي لا يتحملها هذا القطاع الفتى في الجزائر، وهذا رغم عمليات التأهيل المقدمة له والتي تعتبر غير كافية من جهة، وما زالت لم تعطي نتائجها من جهة أخرى.

الخلاصة

إن ما يمكن استخلاصه ضمن هذا المقالة هو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برهنت عن مدى قدرتها على مقاومة ضغوطات وتحديات العولمة نظرا لدورها الفعال في تحسين معدلات نمو الناتج الداخلي الخام وامتصاص البطالة على الخصوص نظرا لخصائصها المتعددة ومن أهمها المرونة في تنظيم العمل والتكيف مع التغيرات والصمود خلال الأزمات. ولقد برهنت عن هذه الميزات منذ الصحوه التي ابتدأت منذ سنة 1970 إلى يومنا هذا وبتأكيد العديد من تجارب الدول، وهذا منحها اهتمامات من طرف العديد من الجهات، كالمختصين في الميدان والهيئات الدولية كالبنك الدولي والاتحاد الأوروبي وهو ما دفعهم لوضع وتمويل برامج لتدعيم هذا القطاع تحفيزا لتدويله.

إن هذا الاتجاه جعل الجزائر تهتم بهذا القطاع حيث خصصت له وزارة كاملة، وعملت على وضع القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصادر 12 ديسمبر 2001 لترقية القطاع وتدعيم مناخه الاستثماري وتمكينه الاستفادة من أجهزة الدعم المتوفرة بالإضافة لوضع آليات وبرامج خصيصا للقطاع.

إلا أن نتائج كل هذا لم تتحقق بعد رغم النمو الذي بدأ يعرفه القطاع، وهذا نظرا للعراقيل التي تلاقي الاستثمار بصفة عامة في الجزائر، والاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، كصعوبات الحصول على قروض الاستثمار والعقار الصناعي بالإضافة للمنافسة الداخلية والخارجية خصوصا من طرف القطاع غير الرسمي نظرا لحدثة هذا القطاع.

المراجع

MINISTÈRE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE, 2004. *Actes des assises national de (PME)*, janvier.

MINISTÈRE DE (PME-PMI), 2002-2003. *Espaces PME*, N° 1, mars-N° 2.

MINISTÈRE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE, 2005. *Séminaire international sur la promotion du financement de la PME*, Alger (27-28/9/).

MINISTÈRE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE: info@pmeart-dz.org.

JULIAN P. A., 1994. Les petites et moyennes entreprises (PME) : Bilan et perspectives, *Economica*.

المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي. 2002. *من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر*، جوان.

عثمان لخلف. 2005، مفهوم المؤسسات الصغيرة وسماتها، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة*، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 11.

السيد وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية. 2003. *محاضرة قدمت في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، 14 أبريل.

الهوامش

[*] أستاذة محاضرة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر.

[**] أستاذ مكلف بالدروس - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر.

[1] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي : من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002 ص19.

[2] المؤسسة المستقلة : هي المؤسسة التي لا تكون نسبة 25% وأكثر، من رأسمالها أو حقوق الانتخاب فيها في حوزة مؤسسة أخرى، أو مشتركة بين عدة مؤسسات أخرى لا تتطابق مع التعريف الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[3] Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : Actes des assises nationales de PME JANVIER 2004.

[4] Ministère de la (PME-PMI) Espaces PME, N°1, Mars-Avril 2002.

[5] نفس المرجع السابق.

[6] P. A. Julian : Les petites et moyennes entreprises (PME): Bilan et perspectives, Economica, 1994.

[7] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، جوان 2002، ص22 مصدر سابق ذكره.

[8] نفس المصدر السابق.

[9] عثمان لخلف، مفهوم المؤسسات الصغيرة وسماتها، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد 11.

[10] Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat : Actes des assises nationales de PME, Alger 2004, p. 220.

[11] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، جوان 2002، مرجع سبق ذكره.

[12] Ministère de PME et de l'artisanat : Actes des assises, janvier 2004, P. 49.

[13] السيد وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية محاضرة قدمت في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14 أفريل 2003.

[14] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، جوان 2002، مرجع سبق ذكره.

علي مكيد

طرق تقييم المخاطرة في المشاريع الاستثمارية

L'évaluation du risque d'investissement n'est pas suffisamment prise en compte dans le processus d'évaluation du rendement des projets d'investissement dans notre pays. L'étude concernant l'évaluation et l'impact du risque n'est pas exigée dans toutes les étapes de la maturation des projets d'investissement. Dans les conditions actuelles de développement de notre pays, marquées par un degré de risque économique élevé, les critères de rentabilité et de rendement ne suffisent pas à eux seuls à donner une appréciation réelle de la capacité concurrentielle des différents projets.

Au vue de la situation actuelle du marché d'investissement dans notre pays, l'évaluation du risque économique figure parmi les tâches les plus prioritaires. Dans cet article nous essayons de donner une définition globale du concept du risque économique, une classification des différents types de risque économique. Dans le travail que nous proposons nous avons procédé à une analyse des différentes méthodes d'évaluation du risque et à proposer une approche efficace et moins compliquée. Nous considérons que l'amélioration des méthodes quantitatives d'évaluation du risque économique contribue à l'élévation du niveau d'efficacité dans le processus de prise de décision dans le domaine de l'investissement.

إن التحوّلات الجارية حاليا في بلادنا، المتميزة بالتغير الجذري لشروط وقواعد النشاط الاقتصادي فيها، تتطلب إعادة توجيه مبادئ ومقاييس العمل في مؤسساتنا الاقتصادية. يتمثل ذلك بالخصوص في ضرورة تحليل وتقييم تأثير عوامل المحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه هذه المؤسسات على فعالية نشاطها.

لقد تميّز النشاط الاقتصادي في الجزائر في فترة سابقة بسيادة طرق التسيير الإدارية، وقد أدى هذا إلى أن معظم دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع التنموية، في ظل التخطيط المركزي، لم تأخذ بعين الاعتبار وبدرجة كافية تحليل وتقييم المخاطر الاقتصادية.

بالرغم من الاستقرار النسبي لظروف النشاط الاقتصادي في الدول المتطورة، في الوقت الحاضر، إلا أن هذه الأخيرة تولي أهمية كبيرة لتقييم وتقدير المخاطرة الاقتصادية. أما في الدول التي توجد في مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق فإن عدم استقرار شروط النشاط الاقتصادي فيها يعطي لمسألة المخاطرة أهمية أكبر ويجعلها أكثر إلحاحا. سيكون من المفيد اللجوء إلى استعمال تجربة البلدان المتقدمة في هذا الميدان، لكن خصوصية اقتصاديات الدول النامية وتباين شروط تطورها يتطلب من الباحثين مجهودا إضافيا من أجل إثراء هذه التجربة وتكييفها وجعلها أكثر فائدة لهذه المجموعة من الدول.

لقد شهدت العشرية الماضية تطورا نوعيا لمستوى دراسة وإعداد المشاريع الاستثمارية في بلادنا، وهذا راجع لتطور تقنيات تحليل وإعداد هذه المشاريع، وخاصة منها ما يتعلق بأدوات تقييم مردوديتها؛ سواء من طرف مكاتب الدراسات المختصة أو من طرف المستثمرين أنفسهم. لكن التحسن الحاصل في مستوى دراسة وإعداد المشاريع الاستثمارية صاحبه تأخر ملحوظ في مستوى تقييم وقياس مخاطرها. ليس مثيرا أن نجد أنه من بين أهم الأسباب التي جعلت بلادنا أقل جاذبية للاستثمارات الأجنبية وحتى المحلية هو ليس فقط ارتفاع درجة المخاطرة الاستثمارية فيها، بل وأيضا غياب إمكانيات ووسائل تقييم موضوعي لدرجة هذه المخاطرة.

إن تقييم المخاطرة الاقتصادية والاستثمارية بالخصوص، لازالت غائبة في المنهجية المعتمدة في بلادنا، المحددة لمقاييس تقييم فعالية ومردودية الاستثمارات في شتى مختلف القطاعات. فالدراسة المتعلقة بتقييم وقياس المخاطرة ليست مطلوبة لا في مرحلة طرح المشاريع للمنافسة ولا في مرحلة تحليل وانتقاء هذه المشاريع. لهذا السبب فإن معظم ملفات المشاريع الاستثمارية، وحتى الكبيرة منها، إما أنها لا تحتوي أصلا على دراسة كمية للمخاطرة أو أنها تكون موجودة بطريقة شكلية (بدون تقييم

رقمي وبدون استنتاجات موضوعية). إن هذه الوضعية لا تسمح بإعطاء تقييم حقيقي للقدرة التنافسية للمشاريع المعروضة، حيث أن مقاييس المردودية والربحية لا تكفي لوحدها لتحديد تنافسية المشاريع في ظل ظروف اقتصادية تتميز بدرجة مخاطرة عالية. إن المفاضلة بين المردودية والمخاطرة هي الأداة الوحيدة التي تسمح باختبار المشاريع الاستثمارية والمقارنة بينها. لهذا فإن وضعية السوق الاستثمارية في الجزائر تجعل مسألة التقييم الموضوعي للمخاطرة الاقتصادية كواحدة من أهم المسائل إلحاحا.

نهدف من خلال هذا المقال إلى توضيح معنى المخاطرة الاقتصادية وإعطاء تعريف شامل لها، كما نحاول أيضا تصنيف أنواع المخاطرة الاقتصادية. نتعرض بالخصوص إلى طرق تقدير وقياس المخاطرة في المشاريع الاستثمارية.

أولا : معنى المخاطرة في النشاط الاقتصادي

إن المبدأ الأساسي في عمل أي مؤسسة اقتصادية، في ظل قواعد السوق، يتمثل في سعيها إلى الحصول على أكبر ربح ممكن. هذا المسعى تقيدته إمكانية تحمل الخسائر، بمعنى احتمال عدم تحقق العائد. وهنا يكمن مفهوم المخاطرة. المخاطرة الاقتصادية ظاهرة معقدة ومتعددة الجوانب، تستند على أسس غير متماثلة وأحيانا ما تكون متعارضة. لذلك لا يوجد في الوقت الحاضر تعريف موحد وشامل للمخاطرة الاقتصادية، وهذا راجع إلى تعدد مصادرها وأنواعها.

من بين التعاريف المتداولة للمخاطرة الاقتصادية نذكر على سبيل المثال : المخاطرة ق.- "هي إمكانية أو احتمال ظهور الخسائر، انخفاض المداخل المتوقعة أو الأرباح" [01: ص.125]. من جهته (Morgan J.) يعرف المخاطرة ق. بأنها تعبر عن "درجة عدم التأكد في الحصول على المداخل الصافية المتوقعة"، كنتيجة لإمكانية ظهور وضعيات وظروف غير ملائمة أثناء فترة استغلال المشروع الاقتصادي [16: ص.165]. المخاطرة ق. في نظر (Hoffman D.) هي التعبير النقدي عن وضعية احتمالية، تؤدي إلى الخسارة [9: ص.95]. المخاطرة الاقتصادية هي "إمكانية النتيجة غير الملائمة، الخطر أو التهديد بالأضرار أو الخسائر المالية". [2: ص.250]. المخاطرة ق. هي إمكانية الحصول على نتائج غير ملائمة كنتيجة لاتخاذ القرار في ظروف حالة عدم التأكد [3: ص.85]. المخاطرة هي احتمال الخسارة في النشاط الاقتصادي، كنتيجة لتغير حالة وشروط هذا النشاط في اتجاه يختلف عن الاتجاه المتوقع [13: ص.155]. من خلال هذه التعاريف نلاحظ العلاقة القوية بين "المخاطرة"، "الإحتمال"، "عدم التأكد" و"اتخاذ القرار".

المخاطرة هي ظاهرة تجد تبريرها فقط عند التعامل مع المستقبل، وبالتالي فهي مرتبطة بالتوقع، أي باتخاذ القرار بصفة عامة. إن الارتباط القوي بين المخاطرة واتخاذ القرار جعلت (Kenett R.) يشبههما ببعضهما ويقول أن المخاطرة "تعني اتخاذ القرار، الذي تكون آثاره المستقبلية غير معروفة بدقة. إن ضرورة اتخاذ القرار في ظروف حالة عدم التأكد هي التي تتولد عنها المخاطرة، إذا غابت هذه الضرورة فلا مبرر لوجود المخاطرة". [11: ص.132]. بينما مفهوم الاحتمال، كما تفيد نظرية الاحتمالات، يمكننا من المقارنة الكمية بين الحوادث حسب درجة وقوعها. إن الاحتمال، كما يقول (Sharpe W.)، مرتبط من الناحية التطبيقية بتكرار وقوع الحادث. ويفرق الكاتب بين الاحتمال الموضوعي والذاتي. فالاحتمال الموضوعي يبني كما سبق الإشارة إليه على مفهوم تواتر الحدوث، وتقييمه يتم بحساب القيمة القصوى للتكرار الذي يقع به الحادث. إن دقة قياس هذا النوع من الاحتمال تعتمد على كمية المعطيات الإحصائية المتعلقة بشروط وقوع الحوادث المماثلة في السابق

وإمكانيات استعمالها في تقدير وقوع الحادث المستقبلي المعني. لكن، في كثير من الأحيان، تكون المعطيات الإحصائية حول تواتر حدوث الحالات السابقة المماثلة قليلة، لذلك فإن اتخاذ القرار هنا يتم عن طريق المقياس الاحتمالي المبني على التقدير الذاتي للشخص المتخذ للقرار [19: ص. 125]. بمعنى آخر، الاحتمال الذاتي يحدد على أساس فرضيات تعتمد على الحدس والخبرة الشخصية للمسير وليس على أساس درجة تكرار وقوع حالات مشابهة للحالة المدروسة. أما مصطلح عدم التأكد فيفترض وجود عوامل تجعل نتائج العمل غير محددة مسبقاً، ودرجة التأثير الممكنة لهذه العوامل على النتائج غير معروفة بدقة كاملة. مثال ذلك وجود معطيات غير كاملة أو غير دقيقة [20: ص. 181]. إن ظروف عدم التأكد التي يتميز بها النشاط الاقتصادي، تشكل موضوع بحث ومحل اهتمام دائم للاقتصاديين على مختلف تخصصاتهم، ولبقية الاختصاصيين في مختلف القطاعات الأخرى (الحقوقيين، الاجتماعيين، النفسانيين، السياسيين وغيرهم). إن هذا المدخل متعدد الجوانب لدراسة هذه الظاهرة ناتج عن أن المتعاملين الاقتصاديين عند ممارستهم لنشاطهم يتعرضون لتأثير كثير من العوامل من العوامل الخارجية نذكر: تغير التشريعات المختلفة، رد فعل السوق على قرارات المؤسسة، تصرف المنافسين، تغير الظروف المناخية، تغير مؤشرات الأسواق المختلفة (أسعار السلع، معدل التضخم، معدل الفائدة، سعر الصرف.. الخ). من العوامل الداخلية: الأخطاء المهنية الناتجة عن نقص تأهيل الموظفين في داخل المؤسسة، تضارب المصالح في مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، الأخطاء المهنية للأطراف التي تشكل المحيط الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة، عدم فعالية نظام المعلومات في المؤسسة.. الخ. إن التأثير الكبير لمثل هذه العوامل يظهر جلياً في بلادنا بحكم خصوصية مرحلة التحول إلى اقتصاد السوق التي تمر بها، حيث يعاني المتعاملون الاقتصاديون في كل القطاعات من شتى أنواع حالة عدم التأكد.

يتناول (Haugen R.) حالة عدم التأكد في النشاط الاقتصادي ويربطها بكمية المعلومات المتوفرة للمتعامل الاقتصادي عند اتخاذ القرار. بناء على ذلك يصنف حالة عدم التأكد كما يلي: حالة عدم العلم (عدم توفر المعلومات)، حالة عدم الثقة (عدم اكتمال المعلومات، عدم كفايتها، عدم ملاءمتها، عموميتها.. الخ)، حالة تعدد المعنى والتفسير، حالة عدم الفهم المتعلق باللغة [8: ص. 88]. من جهته يرى (Neumann J. V.) أن حالة عدم التأكد هي أهم مصادر المخاطرة. لذلك فإن تخفيض مستوى المخاطرة يستلزم تخفيض مستوى حالة عدم التأكد، ولن يتأتى ذلك إلا بالحصول على معلومات كاملة وملائمة. لكن في الواقع، ومهما كان نوع وكمية المعلومات التي نستطيع الحصول عليها، فإننا لن نستطيع أن نحول حالة عدم التأكد إلى حالة تأكد تام. لذلك لا يبقى لنا إلا محاولة قياس درجة المخاطرة وجعلها عنصراً أساسياً في عملية اتخاذ القرار [8: ص. 96].

هناك مدخل آخر لتصنيف حالة عدم التأكد يورده (Kolman F.) يتعلق بحالة وسلوك الأفراد داخل وخارج مكان العمل: - حالة عدم التأكد الذاتية: تتعلق بعدم إمكانية التوقع الدقيق لطبيعة رد فعل الأفراد وسلوكهم أثناء أداءهم لعملهم. فالأفراد يختلفون عن بعضهم البعض حسب مستواهم التعليمي، التجربة الشخصية، كفاءاتهم ومصلحتهم. ردود الفعل الشخصية تتغير من يوم إلى آخر حسب الحالة النفسية للفرد، مزاجه، حالته الصحية وعلاقاته بالغير. - حالة عدم التأكد التقنية: ونسبتها أقل بالمقارنة بالذاتية، وهي تتعلق بفعالية ودرجة الثقة في التجهيزات المستعملة في العمل، مستوى تعقيد التكنولوجيا، فعالية نظام الصيانة والأمن في المؤسسة. - حالة عدم التأكد الاجتماعية: وهي ناتجة عن سعي الأفراد إلى إقامة علاقات اجتماعية في محيطهم الاجتماعي العام. يتمثل ذلك في درجة تطابق سلوك الأفراد مع الالتزامات والتعهدات

المبرمة بينهم، درجة تلائم تصرفاتهم مع طبيعة علاقاتهم المهنية، أدوارهم، وضعياتهم الاجتماعية، في نزاعاتهم، تقاليدهم ..الخ. هيكل مثل هذه العلاقات هو أيضا يتسم بحالة عدم التأكد. في مثل هذه الظروف فإن توقع وتخطيط حجم الإنتاج، رقم المبيعات، مقدار التدفقات النقدية، إعداد المشاريع الاستثمارية في المؤسسة، لا يمكن أن يكون إلا تقريبا [14:ص 112].

لا بد أن نفرق في هذا المجال أيضا بين موضوع وفاعل المخاطرة. المقصود بفاعل المخاطرة هو قيادة المؤسسة، أي الشخص أو مجموعة الأشخاص المتخذين للقرار الخاص باختيار البدائل المتعلقة بنشاط المؤسسة. بينما موضوع المخاطرة فهو الموارد التي تشكل نتائج عمل المؤسسة.

استنادا إلى ما أشير إليه أعلاه نستنتج أن مصدر المخاطرة الاقتصادية يكمن في الطبيعة الاحتمالية لنشاط السوق وحالة عدم التأكد التي يتم فيها. في هذه الحالة يمكن أن نعرف المخاطرة الاقتصادية بأنها تعبر عن إمكانية عدم الحصول على المداخل المتوقعة (أو الحصول على الخسارة) كنتيجة لضرورة اتخاذ القرار في ظروف حالة عدم التأكد التي تصاحب النشاط الاقتصادي.

ثانيا : تصنيف المخاطر الاقتصادية

إن مسألة تحديد المقاييس المثلى التي يتم على أساسها تصنيف المخاطر الاقتصادية لازالت محل اهتمام كثير من الإختصاصيين والباحثين إلى اليوم. لقد كان (Keynes J.M) من أوائل الاقتصاديين الذين حاولوا تصنيف المخاطر الاقتصادية [12]. فقد فرق آنذاك بين ثلاث أنواع من المخاطر: مخاطرة الاستثمار، المخاطرة المالية (مخاطرة سعر الفائدة) ومخاطرة السوق. في الوقت الحاضر لا يوجد هناك تصنيف شامل ونهائي لأنواع المخاطر الاقتصادية. نستطيع أن نحصي، حسب المراجع المتداولة المهمة بهذا الموضوع، حوالي 40 مقياس لتصنيف المخاطر ق. وأكثر من 200 صنف من هذه المخاطر. إلا أن كثير من الإختصاصيين يفضلون تصنيف المخاطر ق. الوارد في وثيقة "أهم مبادئ تسيير المخاطر" الذي أعدته لجنة (Basle committee on banking supervision). حسب هذه الوثيقة تصنف المخاطر الاقتصادية إلى :

- **المخاطرة المالي (Credit risk) :** تتمثل في إمكانية عجز المدينين عن تسديد مستحقات ديونهم إما بالمبلغ أو بالمدة المتفق عليها أو بالاثنتين معا (بما فيها مخاطرة السيولة).
- **مخاطرة السوق (Market risk) :** هذه المخاطرة تنتج عن عدم استقرار الظروف الاقتصادية، مثل مخاطر الخسائر المالية الناتجة عن تغير أسعار السوق الخاصة بالسلع والخدمات والأوراق المالية، انخفاض الطلب، تغير أسعار الصرف، نقص السيولة، تغير أسعار الفائدة..الخ.
- **المخاطرة العملياتية (Operational risk) :** تتعلق بالخسائر المحتملة الناتجة عن السرقة، مختلف أنواع الحوادث، الكوارث الطبيعية أو الأعمال المضرة بالبيئة.
- **المخاطرة القانونية (Legal risk) :** الخسائر الممكنة الناتجة عن عدم تطبيق القوانين، التحايل على هذه القوانين، تأويل خاطئ لها، إعداد الوثائق بطريقة غير

صحيحة أو أن بنود بعض القوانين تغيرت أثناء فترة إتمام المعاملة. أحيانا تنشأ المخاطرة القانونية عن عدم تلاءم قوانين الدول مع بعضها.

• **المخاطرة التنظيمية (Regulatory risk):** تشمل المخاطر التي لها صلة بأخطاء التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، بما فيها قضايا الأمن، المراقبة، الصيانة، نظام التزود بالمعلومات وطرق حل النزاعات. أحسن مثال على ذلك "مشكلة 2000" (Millenium bug)، التي كانت ستؤدي إلى خسائر كبيرة في بعض المؤسسات والقطاعات [18].

أما المخاطرة الاستثمارية فعادة ما تصنف كنوع من المخاطر قائم بذاته نظرا لأنها تحتوي على مزيج من أنواع المخاطر السابقة.

ثالثا : المخاطرة الاستثمارية

I - معنى المخاطرة الاستثمارية

من أجل تقييم مردودية أي مشروع استثماري، عادة ما تطرح كثير من الأسئلة حول ماهية المخاطرة في المشروع الاستثماري وما هي طبيعتها وكيف نقيسها. إن المخاطرة في ميدان الاستثمار، كما هي عليه في أي نشاط اقتصادي، هي مسألة معقدة ولا زالت كثير من جوانبها لم تحظى بالدراسة المعمقة إلى الوقت الحاضر.

عادة ما يجد الاقتصادي نفسه أمام وضعية تتطلب منه تقييم فعالية أداء هذا النظام أو ذاك. إن المعنى الاقتصادي لفعالية الأداء هذه يختلف باختلاف خصوصية النظام نفسه. لكن القاسم المشترك بينهم جميعا هو أن الفعالية الاقتصادية هي - علاقة النتائج بالوسائل المستعملة من أجل تحقيق هذه النتائج، أي بالنفقات. يشترط هنا من أجل إمكانية حصر هذه العلاقة أن تكون النفقات قد أجريت والنتائج قد حصل عليها.

ما هي أهمية هذا التقييم البعدي ؟ إنه بدون شك يشكل أهمية كبيرة للمحاسب، حيث أنه يشخص عمل المؤسسة في فترة زمنية سابقة. لكن المسير يهيمه أكثر تحديد فعالية ومردودية عمل المؤسسة في المستقبل، أي في زمن لاحق. في هذه الحالة يلزم تعديل معنى الفعالية المشار إليه أعلاه نوعا ما نظرا لأننا لا نستطيع أن نعرف بدقة تامة لا مقدار النتائج التي سنحصل عليها ولا مقدار النفقات الممكن صرفها في المستقبل من أجل الحصول على تلك النتائج. نكون في هذه الحالة أمام ما يسمى بحالة عدم التأكد، المشار إليها سابقا، التي يتعين علينا أخذها بعين الاعتبار في دراستنا التوقعية، وإلا سوف نحصل على نتائج خاطئة. كقاعدة عامة هذه المسائل تطرح في الدراسات التي تجرى من أجل تحديد مردودية المشروع الاستثماري. أي عندما يكون المستثمر مضطرا أن يحدد لنفسه هامش المخاطرة التي يكون مستعدا لأن يتقبله من أجل الحصول على النتائج المرجوة في المستقبل. إن حل هذه المسألة يتعقد أكثر عندما نعلم أن درجة تقبل المستثمر للمخاطرة هي قضية شخصية. لذلك فإن مقياس اتخاذ القرار الاستثماري يمكن صياغته كالتالي : يمكن اعتبار المشروع الاستثماري فعالا إذا كان يحقق درجة من التوازن بين المردودية والمخاطرة، تكون مقبولة من طرف المستثمر. في حالة التأكد التام، فعالية المشروع تعني بالنسبة للمستثمر قيمة مردودية الاستثمار التي يتحصل عليها (معدل العائد على الاستثمار، القيمة الحالية الصافية للاستثمار، الخ..). ذلك لأن قيمة المخاطرة في هذه الحالة تساوي صفر. لكن في حالة عدم التأكد، من غير الممكن أن نحدد بثقة تامة مقدار النفقات والإيرادات، لأنهما لم تصرفا ولم تحسبوا بعد، فهما متوقعتان فقط في المستقبل. لذلك فإن الفعالية هنا بالنسبة للمستثمر

تعني إمكانية أو احتمال الحصول على العائد. إن عبارة "إمكانية" أو "احتمال" في هذه الحالة هي التي تتضمن مفهوم المخاطرة، ويصبح من الضروري عند تحليل فعالية أي مشروع استثماري الأخذ بعين الاعتبار عنصر جديد هو المخاطرة.

هناك عدة طرق معروفة تستخدم في تقدير ربحية أو مردودية المشروع الاستثماري وبناءا عليها يتم قبوله أو رفضه، كما تمكن من الاختيار بين البدائل الاستثمارية. نذكر منها: مقياس متوسط العائد على الاستثمار (taux de rentabilité de l'investissement)، مقياس فترة الاسترداد (Délai de récupération)، مقياس معدل العائد الداخلي (taux interne de rentabilité)، مقياس صافي القيمة الحالية للاستثمار (la valeur actuelle nette de l'investissement). يعتبر مقياس صافي القيمة الحالية للاستثمار (v.a.n.i) من أفضل المقاييس المستخدمة في تقييم مردودية المشاريع الاستثمارية والمفاضلة بين البدائل المختلفة لها. تقوم هذه الطريقة على مقارنة قيمة الاستثمار الأصلي (I) بقيمة المداخل الصافية (مثلا التدفقات النقدية الصافية: C.F.N) المتوقع الحصول عليها في خلال مدة استغلال الاستثمار. من أجل أن تكون المقارنة بين أشياء متماثلة يجب الأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود، أي إرجاع نفقات وإيرادات الاستثمار المعني إلى قيمهم الحالية. إذا كان الفرق بين صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية والقيمة الحالية لنفقات الاستثمار $(v.a.c.f.n - I_0 > 0)$ موجب فإن هذا يعني أن المشروع الاستثماري مقبول، أي أن ربحيته تغطي على الأقل تكاليف تمويله.

على الرغم من أن هذه الطريقة، مثل غيرها من الطرق، تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود إلا أنها تهمل عنصر عدم التأكد السابق الإشارة إليه وبالتالي تهمل تقييم عنصر المخاطرة الذي هو ملازم في نظرنا لتقييم مردودية وربحية أي مشروع استثماري. إن افتراض بقاء معدل العائد على الاستثمار (معدل الخصم)، المستعمل في حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية اللاحقة للاستثمار خلال سنوات خدمته، ثابتا هو افتراض غير واقعي. بل الأرجح هو أنه يتغير من فترة إلى أخرى خلال مدة استغلال المشروع. إن تغير هذا المعدل يترتب عنه مخاطرة تتمثل في ارتفاع أو انخفاض القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية المتوقعة الناتجة عن الاستثمار. مما يؤثر في النهاية على صافي القيمة الحالية للاستثمار. تعتمد طريقة صافي القيمة الحالية للاستثمار على افتراض آخر يتمثل في استعمال مستوى واحد من التدفقات النقدية المتوقعة للاستثمار المعني، المبني على افتراض بقاء كل العوامل المؤثرة على المداخل اللاحقة ثابتة. هذا أيضا افتراض غير واقعي نظرا لأنه يضيفي صفة التأكد التام على هذه النتائج المستقبلية وعلى العوامل التي ستؤثر فيها. فعدم ثبات التدفقات النقدية في مستوى واحد هو بحكم تأثير المحيط الاقتصادي الذي يتطور فيه المشروع الاستثماري المعني على مردودية هذا الاستثمار. إن الدراسات التوقعية التي نجريها بهدف حساب التدفقات النقدية المتوقعة للاستثمار هي دراسات تجري عند مستويات مختلفة لعوامل السوق التي تؤثر تأثيرا مباشرا على مردودية الاستثمار المعني (مثل تغيرات ثمن السلعة المراد إنتاجها في المستقبل: بفعل تشبع السوق، تأثير المنافسين، ظهور تقنيات أو تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، تغير أذواق المستهلكين.. الخ ؛ أو نتيجة تطور أثمان العناصر التي تشكل تكلفة هذه السلعة: مستوى الأجور، المواد المستعملة والتجهيزات، .. الخ، وغيرها من العوامل الأخرى مثل تغير سعر الفائدة، معدل التضخم، سعر الصرف، نسب الضرائب). لذلك فإن حالة عدم التأكد الناتجة عن تغير عوامل المحيط الاقتصادي المشار إليها هي مصدر المخاطرة والتي تفرض علينا تقدير مستويات مختلفة للتدفقات النقدية المتوقعة للاستثمار تتناسب مع الوضعيات

المختلفة الملائمة وغير الملائمة لتأثير تقلبات عوامل السوق على مردودية الاستثمار المعني.

II- طرق قياس المخاطرة الإستثمارية

من أهم طرق تحليل وقياس المخاطرة في المشاريع الاستثمارية المستعملة حاليا نذكر :

1- طريقة تعديل معدل الخصم :

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها استعمالا. وهي تلجأ إلى تصحيح معدل الخصم من أجل أخذ عنصر المخاطرة بعين الاعتبار. حيث تعتمد على معدل خصم قاعدي يتميز بقدر كاف من الاستقرار والقبول (مثل معدل مردودية الأوراق المالية التي تصدرها الدولة، معدل مردودية الأموال الذاتية للمؤسسة المعنية.. الخ). ثم يصحح هذا المعدل بإضافة "منحة" المخاطرة لتعويض آثار عدم استقرار المحيط الاقتصادي على المردودية المتوقعة للاستثمار. بعد ذلك يتم حساب مقياس مردودية المشروع بأي من الطرق المعروفة المشار إليها سابقا (vani, d.r, t.r.i) على أساس معدل الخصم الجديد (بعد إضافة منحة المخاطرة «p»):

$$VANI = \sum_{t=1}^n \frac{CFN_t}{(1+r+p)^t} - I^0$$

إن بساطة هذه الطريقة وسهولة استعمالها يقابلها عيوب جوهرية منها :

• الطابع الجزافي المعتمد في تحديد "منحة" المخاطرة.

• إن جوهر هذه الطريقة يتمثل في "تضخيم" معدل الخصم ويؤدي في النهاية إلى إرجاع التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع إلى قيمتها الحالية ولكن بمعدل خصم مرتفع فقط. لكنها لا تعطي أية معلومات حول درجة المخاطرة (إمكانية ودرجة انحراف النتائج الفعلية عن قيمها المتوقعة). في هذه الحالة النتائج المحصل عليها تعتمد فقط على مقدار منحة المخاطرة.

• هذه الطريقة تفترض زيادة المخاطرة في الزمن بمعدل ثابت، وهو افتراض لا يمكن اعتباره واقعا، حيث أن كثير من المشاريع تتميز بارتفاع نسبة المخاطرة في بداية الاستغلال ثم انخفاض هذه المخاطرة تدريجيا مع اقتراب نهاية الخدمة أو العكس. لذلك فإن المشاريع الإستثمارية المربحة، التي لا تتزايد درجة مخاطرتها خلال سنوات استغلالها، يمكن أن تقيم مردوديتها بدرجة خاطئة ولا تؤخذ بعين الاعتبار.

• هذه الطريقة لا توفر أية معلومات حول التوزيع الاحتمالي للتدفقات النقدية المستقبلية ولا تسمح بتقديرها.

• ما يعاب على هذه الطريقة أيضا هو الإمكانات المحدودة التي توفرها لنمذجة تأثير تقلبات العوامل المختلفة على مقياس مردودية المشروع.

2- طريقة التكافؤ :

هذه الطريقة ترمي ليس إلى تعديل معدل الخصم، كما في الطريقة السابقة، ولكن إلى تعديل صافي التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع (CFN). تستند هذه الطريقة إلى مقارنة التدفقات النقدية للمشروع المعني مع التدفقات النقدية لمشروع آخر مردوديته

تعتبر مستقرة، أي درجة مخاطرته تقترب من الصفر. هذه المقارنة تتم باستعمال معاملات خاصة مخفضة (a_t) لكل فترة من فترات استغلال المشروع الاستثماري. قيم هذه المعاملات يمكن التعبير عنها كالتالي :

$$a_t = \frac{CCFN_t}{RCFN_t}$$

حيث أن : $CCFN_t$: قيمة التدفقات النقدية الصافية لمشروع ما عديم المخاطرة في فترة زمنية (t).

$RCFN_t$: التدفقات النقدية الصافية المتوقعة للمشروع المراد انجازه في نفس الفترة الزمنية (t).

a_t : معاملات التكافؤ.

حينئذ تتحدد القيمة المكافئة للتدفقات النقدية المتوقعة للمشروع كالتالي :
 $CCFN_t = a_t \cdot RCFN_t$ مع ($a_t > 1$). هذا يعني أنه يتم تحويل القيمة المتوقعة للتدفقات النقدية للمشروع المعني إلى قيمة تدفقات متأكد تماما من الحصول عليها، بحيث أن قيمتها يمكن تحديدها بدقة مطلقة، وذلك باستعمال المعاملات المخفضة (a_t).
 بعد تحديد المعاملات، يتم حساب مقياس مردودية المشروع (v.a.n.i , d.r, t.r.i) حسب تدفقاته النقدية المعدلة كالتالي :

$$VANI = \sum_{t=1}^n \frac{a_t \cdot CFN_t}{(1+r)^t} - I_0$$

تعطى الأفضلية للمشروع الذي تكون تدفقاته النقدية المعدلة تسمح بالحصول على أكبر صافي قيمة حالية للاستثمار [1، 3].

من أهم نقائص هذه الطريقة يمكن أن نذكر :

- صعوبة حساب معاملات التكافؤ الملائمة لدرجة المخاطرة في كل فترة من فترات خدمة المشروع. هذه المعاملات تحدد من طرف خبراء، لذلك فإن قيمها تعتمد على تجربة هؤلاء الخبراء وثقتهم في المعطيات المتوفرة لديهم حول و ضيعيات مماثلة حصلت في الماضي.

- عدم إمكانية إجراء تحليل موضوعي لطبيعة التوزيع الإحتمالي للعوامل المختلفة المؤثرة في التدفقات النقدية للمشروع.

3- طريقة تحليل الحساسية :

من الطرق المستعملة أيضا في تقييم مخاطرة الاستثمار هي طريقة تحليل حساسية التدفقات النقدية المتوقعة [2، 9، 10، 11، 16]. تتمثل هذه الطريقة في تحليل تأثير مقياس مردودية الاستثمار (v.a.n.i, d.r, t.r.i) بالتغيرات في قيم العوامل المختلفة التي تساهم في تحديده. بمعنى آخر ماذا يحدث لمردودية الاستثمار إذا تغير أحد العوامل المؤثرة في التدفقات النقدية لهذا الاستثمار. من هنا جاءت التسمية الثانية لهذه الطريقة – تحليل (ماذا يحصل لو : what if analysis). هذا التحليل يتطلب إجراء الخطوات التالية: - تحديد أهم العوامل المؤثرة على التدفقات النقدية للاستثمار المعني

(ثمن السلعة، كمية المبيعات، نسب الضرائب، مستوى الأجور... الخ). - دراسة تأثير تغير هذه العوامل، في حدود مجال معين، على التدفقات النقدية اللاحقة لهذا الاستثمار. أي إجراء تقديرات مختلفة لهذه التدفقات تتناسب مع مستويات مختلفة لتغير عوامل السوق المشار إليها. - بعدها يتم حساب صافي القيمة الحالية لهذه التدفقات ($vancf_1$, $vancf_2$, ..., $vancf_m$) وذلك باستعمال معدل خصم ثابت. - بناء على هذه القيم الحالية تحسب عدة مستويات لصافي القيمة الحالية للاستثمار ($vani_1$, $vani_2$, ..., $vani_m$). إن هذه القيم تسمح بحساب متوسط صافي القيمة الحالية للاستثمار ($vani_{moy}$). وهي عبارة عن الوسط الحسابي لهذه القيم. أي :

$$VANI_{moy} = \sum_{i=1}^m \frac{vani_i}{m}$$

- بعد هذا يحسب الانحراف المعياري للقيم السابقة عن وسطها الحسابي :

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^m \frac{(vani_i - vani_{moy})^2}{m}}$$

إن قيمة الانحراف المعياري المحصل عليها تصبح تعبر عن درجة المخاطرة في الاستثمار الناتجة عن تغير (تشتت) مستويات التدفقات النقدية اللاحقة المترتبة عن حالة عدم التأكد التي يفرضها تغير عوامل السوق في المستقبل. من هنا يأخذ المستثمر قراره بناء على قيمة متوسط صافي القيمة الحالية للاستثمار ($vani_{moy}$) ولكن بمخاطرة محسوبة مقدارها ($\pm \sigma$).

بالرغم من أن هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار تغيرات بعض عوامل السوق المؤثرة في الاستثمار في حساب المداخل اللاحقة لهذا الاستثمار، إلا أن منهجيتها في الواقع تعتمد على افتراض أن هذه التغيرات هي مقادير معروفة ومحددة واحتمال وقوعها متساوي. فهي تنزع صفة عدم التأكد عن حالة تتميز أصلاً بعدم المعرفة التامة والدقيقة لمسار تغير العوامل المذكورة في المستقبل واحتمالات حدوثها. إن هذا يعتبر تبسيط كبير لمفهوم التقييم المستقبلي لتغير العوامل المشار إليها ولطابع تأثيرها الديناميكي على المداخل اللاحقة، حيث أننا لا نعرف الآن كيف ستتغير هذه العناصر في المستقبل وما هو مقدار تأثيرها على تلك المداخل. إن التغير المشار إليه يتميز في الواقع بطابع عشوائي (احتمالي) وهو ما يعبر حقيقة عن حالة عدم التأكد وبالتالي عن المخاطرة التي يتعين علينا قياسها.

4- طريقة استعمال التوزيع الاحتمالي في حساب التدفقات النقدية :

تعتني هذه الطريقة بدراسة تحليل حساسية التدفق النقدي في كل فترة من فترات خدمة المشروع للتغيرات في العوامل المؤثرة في هذه التدفقات وذلك باستعمال التوزيع الاحتمالي. فهي تركز على الجانب الاحتمالي لتأثير العوامل المختلفة على التدفقات النقدية، وتتجنب التحليل المنعزل لتأثير هذه العوامل على القيمة الحالية للاستثمار [2، 9، 11]. يتم تقييم المخاطرة حسب هذه الطريقة وفق الخطوات التالية: - يجري تحليل حساسية التدفق النقدي في كل فترة من فترات استغلال المشروع للتغير في أهم العوامل المؤثرة فيه. - يحدد التوزيع الاحتمالي لحدوث هذه التغيرات. - بناء على ذلك تحسب القيمة المتوقعة (المتوسطة) لصافي التدفق النقدي $M(CF_t)$ في الفترة الزمنية (t) . - باستعمال القيم المتوسطة للتدفقات النقدية في كل الفترات يتم حساب

القيمة الحالية المتوسطة للاستثمار ($vani$)، وكذلك احتمالات انحراف هذه القيمة عن القيمة المتوسطة. المشروع الذي يتميز بأقل انحراف لصافي القيمة الحالية هو الذي يعتبر أقل مخاطرة. متوسط صافي القيمة الحالية للاستثمار وانحرافها المعياري حسب هذه الطريقة يحسب كالتالي:

$$\sigma_t^2 (VAR_t) = \sum_{i=1}^m [CF_{it} - M(CF_t)]^2 \cdot P_{it} \quad ; \quad \sigma_t = \sqrt{\sigma_t^2}$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+r)^t} \quad ; \quad M(CF_t) = \sum_{i=1}^m CF_{it} \cdot P_{it}$$

$$VANI = \sum_{t=1}^n \frac{M(CF_t)}{(1+r)^t} - I_0 \quad ; \quad \sigma_{(vani)} =$$

من أجل التعبير النسبي على درجة المخاطرة، فإنه بالإضافة إلى الانحراف المعياري يستعمل أيضا معامل الاختلاف (التشتت) :

$$V.C = \sigma_{vani} / vani$$

حيث أن : (CF_t) : القيمة المتوقعة (المتوسطة) للتدفق النقدي في الفترة t .

CF_{it} : إحدى قيم التدفق النقدي في الفترة (t) ، الناتج عن تأثير العامل (i) .

m : عدد القيم المفترضة للتدفقات النقدية في الفترة (t) ، الناتجة عن تغير العوامل المختلفة (m) المؤثرة في هذه التدفقات.

p_{it} : احتمال الحصول على التدفق النقدي (i) في الفترة (t) .

σ_t : الانحراف المعياري للتدفقات النقدية (CF_{it}) عن القيمة المتوقعة لها $M(CF_t)$ في الفترة (t) .

σ_{vani} : الانحراف المعياري لصافي القيمة الحالية للاستثمار عن القيمة المتوسطة لها [2, 11, 16, 17].

5- طريقة المحاكاة :

يلجأ كثير من الاختصاصيين إلى استعمال نماذج المحاكاة في تقدير درجة المخاطرة في المشاريع الإستثمارية وذلك نظرا لمتعة النتائج المحصل عليها بدرجة كبيرة من المصادقية. من بين طرق المحاكاة الأكثر استعمالا هي طريقة

"Monte-Carlo" [4, 17, 12].

استعمال المحاكاة في هذا الميدان يتمثل في إجراء تجارب حسابية، باستعمال النماذج الرياضية، من أجل تقييم تأثير مختلف العوامل التي لها علاقة بالمشروع الاستثماري على مقياس مردودية هذا الاستثمار. تتلخص خطوات استعمال هذه الطريقة في هذا المجال كالتالي : - إجراء تحليل الحساسية لمختلف العوامل المؤثرة على التدفقات النقدية للمشروع. - تحديد طبيعة التوزيع الاحتمالي لتغير العوامل المذكورة. عادة ما يستعمل في ذلك التوزيع الطبيعي. - بالاعتماد على التوزيع الاحتمالي المختار تقترح هذه الطريقة إجراء محاكاة لعوامل السوق ذات التأثير الكبير على المداخل المتوقعة للمشروع، بمعنى تلك التي يؤدي تغيرها إلى تشتت كبير في قيم صافي القيمة الحالية

للاستثمار. - بناءا على القيم المحصل عليها تحسب القيم الاحتمالية لصافي القيمة الحالية للمشروع. - تستعمل القيم المحصل عليها بعد المحاكاة لحساب المقاييس الإحصائية لتشخيص درجة المخاطرة. مثل متوسط صافي القيمة الحالية للاستثمار، تباين هذه القيمة، الانحراف المعياري لها وغيرهم.

إن طريقة المحاكاة تعتبر في نظرنا من بين النماذج الواقعية والمناسبة تماما لطبيعة المشكلة المطروحة. إلا أن اعتمادها على بعض التقنيات المستعملة في معالجة المعطيات الاحتمالية يجعلها تتميز بنوع من التعقيد. من أجل تجنب اللجوء إلى النماذج الرياضية المعقدة وكثرة استعمال الأدوات الإحصائية الاحتمالية في معالجة مسألة المخاطرة الاستثمارية، حاول عدد من الباحثين والاختصاصيين تبسيط بعض من هذه الطرق والتقنيات. من بين هذه المحاولات نشير إلى تلك التي اقترحها (Nidosekin A.) والتي حاول فيها تكوين نموذج رياضي يأخذ بعين الاعتبار تغير معدل العائد على الاستثمار (معدل الخصم) في مدة خدمة هذا الاستثمار وكذلك التغير في التدفقات النقدية الناتجة عن تغير عوامل السوق. إن هذا النموذج يهدف بالأساس إلى تجنب كثرة استعمال التقنيات الاحتمالية. في هذا الخصوص يرى صاحب النموذج أن طريقة تقييم مخاطرة الاستثمار لها علاقة مباشرة بشكل تشخيص حالة عدم التأكد التي تتميز بها المعطيات الأولية الخاصة بعناصر الاستثمار المعني. إذا كانت هذه المعطيات لها طابع احتمالي فإن المقاييس المستعملة في تقدير مردودية أو فعالية المشروع هي أيضا تأخذ شكل قيم عشوائية بتوزيعات احتمالية معينة. لكن كلما كانت القاعدة الإحصائية الخاصة بمعطيات مشروع ما ضعيفة كلما كانت الصورة العامة لحالة السوق التي نريد تشخيصها أضعف. وكلما كان حدس وتجربة المشرف على التقييم ضعيفة كلما كان اللجوء إلى استعمال المقاييس الإحصائية الاحتمالية في التحليل أقل تبريرا [17]: ص. 76].

لذلك فإن (Nidosekin) يرى أن الطريقة البديلة التي من الممكن استعمالها في تشخيص وقياس حالة عدم التأكد في الاستثمار هي تلك المستندة على مدخ (min-max)، المستعمل على نطاق واسع في نظرية الألعاب ونظرية اتخاذ القرار. وفقا لهذا المدخل يتم تحديد مجموعة من الوضعيات (i) لإنجاز مشروع استثماري ما ومجموعة من الحالات المختلفة (j) المتوقعة لتطور الأحداث عند تحقيق هذه الوضعيات. من بين هذه الوضعيات يتم اختيار اثنين: اللذين يحقق عندهما المشروع أكبر وأقل عائد. بعدها يتم اختيار العائد المتوسط (المتوقع) باستعمال عدة مقاييس (مقياس Wald, Savage, Laplace, وغيرهم). لكن الأكثر استعمالا من بينهم هو مقياس (Hurwicz) بافتراض معامل التفاضل (

$$(\alpha) : \text{Max}_i [\alpha \text{max}_j CF_{ij} + (1-\alpha) \text{min}_j CF_{ij}] \text{ عندما } (0 = \alpha)$$

فإن الحالة الأكثر تشاؤما (ذات العائد الأدنى) هي التي تؤخذ كقاعدة لاتخاذ القرار الاستثماري. هذه الحالة التي تشكل السيناريو الأقل ملاءمة لإنجاز المشروع يحاول المستثمر فيها تحقيق أقل الخسائر المتوقعة. إن مثل هذا المنهج سيؤدي، بدون شك، إلى تقليل المخاطرة الاستثمارية. لكن تطبيقه يؤدي إلى رفض أغلب المشاريع الاستثمارية، حتى التي تمتلك أكبر حظوظ في النجاح. إن (Nidosekin) ينطلق من مدخل (min-max) المشار إليه أعلاه لكنه يقترح نموذجا آخر يعتمد على إجراء تحليل حساسية مردودية الاستثمار للتغيرات في العوامل السوقية التي لها تأثير مباشر على التدفقات النقدية للاستثمار المعني. بناءا على ذلك يتم تحديد عدد من "السيناريوهات" الممكنة لهذه التدفقات. من بين هذه السيناريوهات يختار اثنان فقط (الأكثر تفاؤلا والأكثر تشاؤما)، اللذان يحقق المشروع عندهما أعظم وأدنى مستوى

للتدفقات النقدية (CFN_{max} , CFN_{min}). بالاعتماد على ذلك يتم حساب ثلاث قيم لصافي القيمة الحالية للاستثمار كالتالي :

$$VANI_{max} = - \sum_{t=1}^n \frac{CFN_{max}(t)}{(1+r_{min})^t} - I_0 ; VANI_{moy} = \sum_{t=1}^n \frac{CFN_{moy}(t)}{(1+r_{moy})^t} - I_0$$

$$VANI_{min} = \sum_{t=1}^n \frac{CFN_{min}(t)}{(1+r_{max})^t} - I_0 ;$$

حيث أن : $VANI_{min}$: أدنى صافي قيمة الحالية للاستثمار.

$VANI_{max}$: أعظم صافي قيمة الحالية للاستثمار، $VANI_{moy}$: متوسط صافي القيمة الحالية للاستثمار.

$CFN_{min}(t)$: أدنى قيمة لصافي التدفق النقدي المتوقع في الفترة (t). (قيم السيناريو المتشائم)

$CFN_{max}(t)$: أعظم قيمة لصافي التدفق النقدي المتوقع في الفترة (t). (قيم السيناريو المتفائل)

$CFN_{moy}(t)$: القيمة المتوسطة لصافي التدفق النقدي المتوقع في الفترة (t)

$$CFN_{moy}(t) = \frac{CFN_{max}(t) + CFN_{min}(t)}{2}$$

r_{max} : أعلى قيمة متوقعة لمعدل الخصم؛ r_{min} : أدنى قيمة متوقعة لمعدل الخصم

r_{moy} : القيمة المتوسطة لمعدل الخصم.

$$r_{moy} = \frac{r_{max} + r_{min}}{2}$$

I_0 : مبلغ الاستثمار الابتدائي؛ n : عدد سنوات استغلال الاستثمار.

بافتراضه أن أدنى صافي قيمة الحالية للاستثمار هي أصغر من الصفر ($VANI_{min} < 0$)، فإنه يقترح قياس درجة المخاطرة في الاستثمار باستعمال العبارة التالية:

$$D = R \times \left[1 + \frac{1-a}{a} \cdot \ln(1-a) \right]$$

حيث أن :

$$R = - \frac{VANI_{min}}{VANI_{max} - VANI_{min}} ;$$

$$a = - \frac{VANI_{min}}{VANI_{moy} - VANI_{min}}$$

درجة المخاطرة (D) في هذه الحالة تتغير في المجال $[0, 1]$. في إطار هذا المجال يستطيع المستثمر أن يضع لنفسه سلم لمستويات المخاطرة (ضعيف، متوسط، عالي، الخ).

بالرغم من أهمية النموذج المقترح إلا أن أهم ما يمكن أن يلاحظ عليه هو أنه ينطلق من معطيات احتمالية بطبيعتها ليصل إلى نتائج غير احتمالية. فهو يعتمد على سيناريوهات (بدائل) للتدفقات النقدية المتوقعة للاستثمار من أجل حساب درجة المخاطرة، لكن هذه السيناريوهات هي مقادير عشوائية تحدث بتوزيع احتمالي معين، وبالتالي فالنتائج المترتبة عنها هي بالضرورة نتائج احتمالية أيضا.

بعد عرض أهم النماذج والطرق المستعملة في قياس وتقدير درجة مخاطرة الاستثمار، نعتقد أن الشكل العام لنموذج القياس المعتمد على المحاكاة هو الأقرب والأنسب لمعالجة الإشكالية المطروحة. لكن نظرا للتعقيد الذي يشوبه نقترح في ما يلي بديل تطبيقي لهذا النموذج يتمثل في الخطوات التالية :

1. إجراء تحليل الحساسية وتحديد العوامل الأساسية للمشروع، أي تلك التي تلعب دورا أكثر من غيرها في التأثير على مردودية الاستثمار، وخاصة تلك التي يؤدي تغييرها إلى تباين كبير في القيمة الحالية للاستثمار (VANI). ثم وضع البيانات المحصل عليها في جدول كالتالي :

مجال تغير العوامل العوامل المؤثرة في المشروع	20 %	10 %	0	-10 %	-20 %
F_1	$vani_{15}$	$vani_{14}$	$vani_{13}$	$vani_{12}$	$vani_{11}$
F_2	$vani_{25}$	$vani_{24}$	$vani_{23}$	$vani_{22}$	$vani_{21}$
F_3	$vani_{35}$	$vani_{34}$	$vani_{33}$	$vani_{32}$	$vani_{31}$
F_m	$vani_{m5}$	$vani_{m4}$	$vani_{m3}$	$vani_{m2}$	$vani_{m1}$

حيث أن مجال تغير العوامل : مجال النسب التي يمكن أن نغير فيها أي عامل من العوامل بالزيادة أو بالنقصان.

F_i : العوامل المؤثرة في الاستثمار (ثمن السلعة، مستوى الأجور، الضريبة على الأرباح، كمية المبيعات، ... الخ)

$vani_{ij}$: صافي القيمة الحالية للاستثمار الناتجة عن تغيير العنصر (i) بنسبة (j).

إن تحليل القيم المحصل عليها يسمح بتحديد أهم العوامل التي تبدي أكبر تأثير على مردودية الاستثمار (التي ينتج عنها أكبر تشتت في قيم $vani$). نفترض على سبيل المثال أن العوامل الأساسية ذات التأثير الأكبر في مداخل الاستثمار هي (سعر السلعة المنتجة، الضريبة على الأرباح، سعر المادة الأولية الأساسية المستعملة) والتي نرمز لها ب: $F_1 F_2 F_3$ على التوالي.

2. نقوم عندئذ ببحث الوضعيات الممكنة الناتجة عن تغيير هذه العوامل وذلك بتحديد

(طبيعة التوزيع الاحتمالي لهذا التغيير) ينصح عادة باستعمال التوزيع الطبيعي

الوضعية A: تغيير F_1 ؛ احتمال حدوث هذه الوضعية p_A
الوضعية B: تغيير F_2 ؛ احتمال حدوث هذه الوضعية p_B
الوضعية C: تغيير F_3 ؛ احتمال حدوث هذه الوضعية p_C

ثم نختبر أهم "السيناريوهات" الممكنة لتطور الوضعيات السابقة، وذلك باستعمال التوزيع الطبيعي.

الوضعية A: تغيير العنصر F_1 ؛ باحتمال p_A

السيناريو 1 (السيناريو المتشائم): تخفيض قيمة العنصر F_1 ب: 20%

احتمال حدوث هذا السيناريو في حدود الوضعية p_{A1} $A = p_{A1}$

الإحتمال الكلي للسيناريو 1 هو: $P_1 = p_A \times p_{A1}$

السيناريو 2 (السيناريو الواقعي): العنصر F_1 يبقى بدون تغيير

احتمال حدوث هذا السيناريو في حدود الوضعية $p_{A2} = A$

الإحتمال العام لحدوث هذا السيناريو هو: $P_2 = p_A \times p_{A2}$

السيناريو 3 (السيناريو المتفائل): زيادة قيمة العنصر F_1 ب: 20%

احتمال حدوث هذا السيناريو في حدود الوضعية $p_{A3} = A$

الإحتمال الكلي لوقوعه هو: $P_3 = p_A \times p_{A3}$

بحيث أن: $P_{A1} + P_{A2} + P_{A3} = 1$

بنفس الطريقة نقوم بفحص الوضعيات B , C وذلك بتغيير العناصر F_2 ، F_3 في نفس المجالات.

بحيث أن: $\sum_{i=1}^m P_i = 1$

الوضعية A									الوضعية B			الوضعية C		
السيناريو	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
الاحتمال العام للسيناريو	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9					
كل سيناريو	$vani_{15}$	$vani_{21}$	$vani_{23}$	$vani_{25}$	$vani_{31}$	$vani_{33}$	$vani_{35}$	$vani_{41}$	$vani_{43}$					

3. نجري تحليل اقتصادي – إحصائي من أجل تحديد المقاييس الإحصائية التي تسمح لنا بقياس درجة المخاطرة:

متوسط صافي القيمة الحالية للاستثمار $vani_{moy}$ - وهي عبارة عن القيمة الحالية المتوسطة المتوقعة (التوقع الرياضي) لصافي القيمة الحالية للاستثمار.

$$VANI_{moy} = \sum_{i=1}^n vani_i \times P_i$$

P_i : الإحتمال الكلي لحدوث كل سيناريو (i)

I : عدد سيناريوهات تطور العوامل الأكثر تأثيرا على مردودية المشروع

$vani_i$: صافي القيمة الحالية للاستثمار حسب كل سيناريو.

تقاس درجة المخاطرة عن طريق الإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف. وهما أداتان تقيسان درجة تشتت صافي القيم الحالية للمشروع عن القيمة المتوسطة المحصل عليها.

التباين : $VAR_{vani} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot (vani_i - vani_{moy})^2$ / الانحراف المعياري :

$$\sigma_{vani} (S) = \sqrt{VAR_{vani}}$$

معامل الاختلاف (التشتت) :

$$CV = \sigma_{vani} / vani_{moy}$$

الانحراف المعياري يقيس درجة (ثمن) المخاطرة في شكل مطلق بينما معامل الاختلاف يقيسها في شكل نسبي. حسب قاعدة "السيقات الثلاث" (La règle des trois sigmas) فإن قيمة المتغير العشوائي، وهو صافي القيمة الحالية للاستثمار (VANI) المتوقع الحصول عليها، ستكون موجودة في المجال $[vani_{moy} \pm 3 S]$ باحتمال يقترب من 1. هذا يعني أن احتمال أن تكون قيمة صافي القيمة الحالية للاستثمار أصغر من

($3S - vani_{moy}$) يقترب من الصفر. لذلك فإن مجموع قيمة الخسائر المحتملة (ثمن المخاطرة) للمشروع الاستثماري في حالة قبوله ستكون في حدود $[3S]$ بالوحدات النقدية. أما عند استعمال معامل التشتت

(CV)، فإن المخاطرة تقاس في شكل نسبة مئوية من قيمة ($vani_{moy}$). في هذه الحالة، قيمة الخسارة المتوقعة باحتمال يقترب من 1 هي : (3. cv (%)) أو تساوي (3. cv. $vani_{moy}$) (بالوحدات النقدية).

المراجع

CESKE R., 1999. *Operational Risk: Current issues and best practices*. Net Risk, Garp., july 28.

Corporate Metrics Technical document. 1999. Risk metrics group. April.

FISHMAN A., 1998. *Monte-Carlo simulation: The mechanics*. Risk metrics group. Dec.

FRANQUET A., 1989. *La pratique des études de rentabilité*. P. Ent. Mod. D'édition.

UNIDO. 1980. Guide d'évaluation des projets. UN. Genève.

BANQUE MONDIALE. 1997. Guide technique pour l'analyse économique des projets. N-Y.

HAUGEN R., 1997. *Introductory investment theory*. N.J. Prentice Hall.

HOFFMAN D., 2000. *Integrated Risk Assessment. Current views of risk management*. Operational risk, Lon. Informa business publishing pp. 25-40.

KATES G., 2000. *Risk management systems 2000*. Risk professional, n° 2/1. Feb. 2000. Lond. Informa Group pp.19-31.

KENETT R., 2000., *Towards a grand unified theory of risk*. Operational Risk . Lon. Informa business publishing pp. 61-69.

KEYNES J., 1977. *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Trad. Fran : Ed. Payot.

KOLMAN F., 2000. *Mark to future : A framework for measuring risk and reward*. Algorithmics publications. May.

KREININ A., 1998. *Principal component analysis in quasy Monte-Carlo simulation*. Algo research quarterly. Vol.1 n° 2 . Dec.

UNIDO. 1996. Manuel pour la préparation des études technico-économiques des projets industriels. U.N. Genève,

MORGAN J., *RISK MANAGEMENT*. 2001. Risk metrics-Technical document.

NEDOSEKIN A., 1994. *Return to risk metrics:The evolution of a standard*. Apr. Risk management guidelines for derivatives. Basle, july.

SHARPE W., 1997. *Investment*, prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, N-J.

SPRECHER A. 1995. *An introduction to investment management*. Houghton Mifflin. Lon.

الهوامش

[*] دكتور. أستاذ محاضر بمعهد علوم التسيير بالمركز الجامعي بالمدينة.