

جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



مجلة دفاتر اقتصادية

مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

العدد الثاني
ربيع الثاني 1432 هـ / مارس 2011 م

قواعد و شروط النشر في المجلة

يسر هيئة تحرير مجلة **دفاتر اقتصادية** أن تستقبل الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بتخصصات العلوم الاقتصادية والإدارية باللغات العربية، الفرنسية والانجليزية. وتخضع هذه البحوث لمعايير وشروط التحكيم في البحث العلمي الأكاديمي من متخصصين، وتطبق فيها شروط المجالات العلمية المحكمة، وترى أن تكون النصوص المرسله وفقاً للشروط التالية:

- أن يكون النص المرسل جديداً لم يسبق نشره.
- تخضع النصوص المرسله لرأي محكمين من مختلف الجامعات.
- أن تُعتمد الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في إعداد البحوث والدراسات، بما في ذلك التقدم للبحث، وتنسيق أقسامه، والتوثيق الكامل لمراجعته، وإعداد الرسوم البيانية بصورة تُيسر تصويرها للطباعة، وإدراج خلاصة تتضمن نتائج البحث.
- أن يتراوح عدد صفحات النصوص المرسله من 15 إلى 25 صفحة.
- ضرورة إدراج ملخص للبحث في الصفحة الأولى لا يزيد عن (08) أسطر بلغة المقال، وآخر بلغة مغايرة.
- أن يُرَقن النص على ورق A₄ [29.7×21 سم] بحجم الخط 16 Traditional Arabic ، أما بالنسبة للغة الأجنبية فيكون بخط Times New Roman 14، على أن تكون الهوامش آخر البحث وفق ترقيم تسلسلي بحجم الخط 14 بالنسبة للغة العربية و 12 بالنسبة للغة الأجنبية.
- تخضع المقالات المعروضة للنشر لموافقة هيئة التحرير، ولها أن تطلب من الكاتب إجراء أي تعديل على المادة المقدمة قبل إجازتها للنشر.
- المجلة غير مُلزِمة بإعادة النصوص إلى أصحابها سواء نُشرت أم لم تنشر، وتلتزم بإبلاغ أصحابها بقبول النشر، ولا تلتزم بإبداء أسباب عدم النشر.
- تحتفظ المجلة بحقوقها في نشر النصوص وفق خطة التحرير، وحسب التوقيت الذي تراه مناسباً.
- تُقدم البحوث وفق نظام Word 2003 وتُرسل عن طريق البريد الإلكتروني التالي:

rev.cahierseco@gmail.com

- إن المقالات المنشورة في المجلة لا تُعبر إلا عن آراء أصحابها.
- ترتيب المقالات في المجلة لا يخضع لأهمية البحث ولا لمكانة الباحث.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
□ افتتاحية العدد:	
رئاسة التحرير	
□ أزمة الديون بمنطقة الأورو 2010	01
✍️ أغراية زهير & أ. معزوز لقمان «جامعة الشلف»	
□ التكامل الاقتصادي العربي مسيرة طويلة ونتائج متواضعة: ما المطلوب؟	19
✍️ أ.د. عبد الكريم جابر شنجار «جامعة القادسية»	
□ الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن	37
✍️ أبوشعور رضية «جامعة تلمسان»	
□ الوقاية من تزوير بطاقات الدفع الالكترونية كآلية للحد من الفساد المالي في البنوك والمؤسسات المالية	61
✍️ أ. شايب محمد & أ. براك نعيمة «جامعة سطيف & جامعة الشلف»	
□ تقييم حوكمة الشركات في الجزائر باستعمال دوال الانتماء	88
✍️ أ. علي مناد & د. محمد مولود غزيل «المركز الجامعي بغرداية»	
□ هيكلية المنظمات المهنية المتعلقة بالمراجعة وأثرها في ترقية المراقبة والإشراف على تطبيق النظام المحاسبي المالي	103
✍️ أ. أقمان عمر & أ. إليمي شيهاب «جامعة الجلفة»	
□ أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي	120
✍️ أ. بوجنان توفيق & أ. ازناسني علي «جامعة تلمسان»	
□ ترقية التشغيل في الجزائر: دراسة الآليات المستحدثة في سوق الشغل	139
✍️ أ. حتحاتي محمد «جامعة الجلفة»	
□ تسيير جودة الخدمات	152
✍️ أ. خيرة قرن & أ. فاطنة بلقرع «جامعة الجلفة»	
□ تقييم جودة الخدمات الصحية	170
✍️ أ. العابد محمد «جامعة باتنة»	
□ Influence de l'environnement d'achat et de l'impulsivité sur la réalisation d'achat impulsif	185
✍️ BENAYAD SAMIR & ARZI FETHI	
□ Analyse de la politique de l'emploi et la gestion des âges dans les entreprises Algériennes	210
✍️ BESSOUH Nadira & KHEDIR OUSSAMA	

افتتاحية العدد الثاني:

تفتكُ "مجلة دفاتر اقتصادية" في عرض ما يُكتب اليوم في زمن الآلة والتقنية، مكاناً وارفاً في حقول الاقتصاد. إنها محاولة لإلقاء بذرة المعرفة وتعهدها بكل تفاصيل الجهد وأثقال التعب، حتى تخرج إلى القارئ في شكلها المقبول، بما يتسق مع مقدراته الفكرية و حيزه التحليلي، لقد أردنا لعدنا هذا أن يسدّ ثلثة فجّة في ظل هذا الركود من المؤلفات والنشريات في هذا التخصص، حاولنا قدر ما اتّسع به الوقت وجادت به اللغة، أن نقدم ثمرة حيّة وقابلة للحياة، حتى نفتح في دائرة الفراغ الكثيف هنا وهناك، جيّباً اقتصادياً وأكاديمياً يسهل على الدارس قدر الإمكان مهمة البحث الرصين بدون أعباء إضافية، من جرد الحقائق وصولاً إلى جمعها في إطارها النهائي، بعيداً عن التعقيد المبهرج والالتواء المتكلف، والتزاماً بالكثافة الواجبة، لئلا يشعر القارئ بأي فراغ معلوماتي يدفعه للحاجة الماسة للاستغناء عنها.

وشعوراً منا بمسؤولية الباحث الأكاديمي وهو يقدم منتجاً فكرياً معرفياً جاداً؛ حرصنا على أن لا يشوب المجلة مختصر مخلّ أو إطناب مملّ، من أجل ربط ملامح النصوص بمضامينها، وسياقات التعابير بمواضيعها، لأن علم الاقتصاد قائم على التحري الدقيق، معتمداً على المعلومة والرقم بما يوازئها من بنية تحليليّة، تضطلع بمكافأة المعطى بحجمه اللغوي، بما يتفق مع قيمة الموضوع واكتماله في ذهن القارئ.

لم يكن التعب إلا نصيباً مفروضاً من جمع وتقنين ورصف وإعادة تشكيل ...، من أجل هذا يجب على المتعامل مع الدراسات الاقتصادية فكّ شيفرة الرقم، و الإحاطة بكل مناحيه وظروفه الآتية، دون أن نقوم ببيتز الصلة مع كل ما يحيط "الظاهرة" من تفاسير قديمة، وتوقعات مستقبلية، لأن الاقتصاد العصريّ يهتم بتصنيف الفكرة على أساس المؤشر الرقمي، ولا يكفي بالإحصائية كون هذه الأخيرة عبارة عن رقم يفتقد إلى المبرر المعرفي والإنساني، والمؤسسة البشرية قاطبة في علم الأنثروبولوجيا وعلى مدار التاريخ هي المحرك الحقيقي لصناعة اقتصاد قوي قادر على المجابهة والنماء المستمر. النظرية الاقتصادية ككل؛ لا مندوحة لها من افتراض الفرضيات وتحويلها من الرقعة الجامدة إلى الممارسة والتطبيق والبناء الحيّ.

ولأن الواقع يقول بتعقيد "الاقتصاد" وتوغله في الغموض والجفاف؛ فقد حاولنا تدارك هذه النقيصة عبر أساليب البسط والتتالي والتحري حتى نحقق معنيين: خلق مناهج تحليليّة مبسّطة و نقل الاقتصاد من حالته الجامدة النظرية، إلى مادة سائلة قائمة على حدو سلوك اقتصادي صرف.

ولعل هذا المسار موشوم بالتحلل في الإطناب والتجاسر على النظريات الكلاسيكية، ولكننا نفتش عن كوة حديثة لجعل علم الاقتصاد متاحاً أكثر، و بأساليب لغوية أشد استيعاباً وأبلغ متعة.

أزمة الديون بمنطقة الأورو 2010

جنورها، وتداعياتها وآليات إدارتها

معزوز لقمان

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الشلف / الجزائر

غراية زهير

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الشلف / الجزائر



ملخص:

تأسس الاتحاد الاقتصادي والنقدي الأوروبي على افتراض أن مزايا وجود عملة موحدة ستفوق تكاليف التخلي عن العملات الوطنية، لكن وبعد سقوط بنك الاستثمار الأمريكي ليمان براذرز شهر أكتوبر 2008 مهد ذلك لانقلاب حاد في مصير منطقة الأورو بالتوقف فجأة في عمليات أسواق التمويل ومنح الائتمان، ونتيجة لذلك ظهرت في المقدمة مشكلات جذرية في القدرة التنافسية ومعوقات هيكلية للنمو خاصة في اليونان والبرتغال، وهو ما أدى إلى حتمية تحول مشكلة الديون الخاصة إلى أزمة ديون سيادية لتتطال الأزمة فيما بعد إيطاليا وإسبانيا. وعليه تروم الورقة البحثية هذه جاهدة للكشف عن طبيعة وحجم أزمة الديون السيادية الأوروبية الراهنة وإبراز أهم الأسباب التي فاقت من حدتها، والوقوف على أهم التدابير المتخذة من خلال برامج الانقاذ المسطرة للحد من التداعيات السلبية لأزمة منطقة الأورو. الكلمات الدالة: الاتحاد النقدي الأوروبي، أزمة منطقة الأورو، أسواق التمويل، الأزمة المالية العالمية.

Abstract:

Established the European Economic and Monetary Union on the assumption that the advantages of a common currency outweigh the costs of giving up national currencies, but after the fall of U.S. investment bank Lehman Brothers in October 2008 paved the coup sharp in the fate of the Euro zone to stop suddenly in the operations of financial markets and the granting of credit, as a result Not surprisingly emerged in the foreground the problems of radical competitiveness and structural impediments to growth, especially in Greece and Portugal, which led

to the inevitable problem of turning debt into sovereign debt crisis to affect the crisis later Italy and Spain.

Therefore, this paper intending to strive for the detection of the nature and size of the European sovereign debt crisis and the current highlight the most important reasons that exacerbated the severity, and stand on the most important measures taken by the ruler to rescue programs reduce the negative repercussions of the crisis of the Euro area.

Key words: European Monetary Union, Euro area crisis, financial markets, global financial crisis.

مقدمة:

بعد أن شهد العالم أزمة مالية بلغت أوجها سبتمبر 2008 وصفت بأنها هي الأسوأ من نوعها منذ الكساد العالمي الكبير في عشرينيات القرن الماضي، وبدأت تلك الأزمة في سبتمبر 2007 بتعثر ملايين المقترضين الأمريكيين بنظام الرهن العقاري عن السداد، وعملت على نحو سطحي بتوسع المؤسسات المالية الأمريكية في منح قروض إسكان عالية المخاطرة لكثير من أصحاب الملاة المالية الضعيفة.

وما إن بدأ جليد الأزمة المالية العالمية 2008 في الذوبان حتى أخذ يلوح في الأفق الأوروبي خطر قائم مهدداً العالم بالوقوع مرة أخرى في أزمة جديدة ذات بعد اقليمي ومن نوع مختلف، هذه الأزمة اصطاح على تسميتها بأزمة الديون اليونانية بحكم انطلاق الشرارة علناً عام 2010، لتتطور وتتوسع فيما بعد إلى أزمة الديون السيادية الأوروبية باعتبارها أخطر مشكلة تواجه منطقة الأورو في عقدها الأول.

إن ما يشهده الاقتصاد العالمي حالياً من تباطؤ سريع للنمو الاقتصادي يُعد سبباً ونتيجة في نفس الوقت لأزمة الديون السيادية الأوروبية، ونتيجة للمشاكل المالية لدى مناطق أخرى وبالرغم من الخطوات الجريئة من قبل حكومات منطقة الأورو في إطار محاولتها التوصل إلى حلول منظمة لمشكلة ديون اليونان، قوبلت تلك الخطوات باستمرار حالة الاضطراب في سوق المال وتزايد المخاوف بشأن العجز عن الوفاء بالتزامات الديون لدى بعض اقتصاديات الدول الكبرى داخل منطقة الأورو وبصفة خاصة الاقتصاد الإيطالي.

في هذا السياق أدت السياسات المالية التقشفية المتبعة للتعامل مع هذا الوضع إلى المزيد من الاضعاف لفرص النمو الاقتصادي والتوظيف، الأمر الذي أدى بالتالي إلى خلق المزيد من الصعوبات والتحديات فيما يتعلق بعمليات

الضبط المالي وعملية اصلاح وتحقيق التوازن في كشوف حسابات القطاع المصرفي، ومن هنا تتجلى إشكالية ورقتنا البحثية هذه في طرح السؤال الجوهرى التالى:

ما هي أسباب وتداعيات أزمة منطقة الأورو الراهنة؟ وما هي برامج الانقاذ المتخذة للحد من مخاطر الأزمة؟

للإجابة على الاشكالية المطروحة، ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور:

- التأصيل النظري والتاريخي للأزمات المالية العالمية

- أزمة منطقة الأورو: أبعادها وتداعياتها

- برامج الانقاذ المتخذة للحد من تداعيات أزمة منطقة الأورو

المحور الأول: التأصيل النظري والتاريخي للأزمات المالية العالمية

تعد الأزمات المالية العالمية من أكثر المواضيع الاقتصادية تداولاً نظراً لطبيعتها، وارتباطها بدورات الأعمال، لذا سيتم التطرق إلى مفهوم الأزمات المالية وأهم مراحل ظهورها، إضافة إلى الخلفية التاريخية للأزمات المالية العالمية.

أولاً- مفهوم الأزمات المالية:

تعرف الأزمة المالية على أنها اضطراب مفاجئ يطرأ على التوازن الاقتصادي في بلد ما، وقد تأخذ الأزمة المالية صورة انهيار مفاجئ يحدث في أسعار نوع أو أكثر من الأصول، وهذه الأصول إما أن تكون في صورة رأسمال مادي، وإما في صورة أصول مالية¹.

يعرّف السيد عليوة الأزمة بصفة عامة من الناحية الاجتماعية على أنها " توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة، واضطراب العادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن لتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة"².

ويعرفها محسن أحمد الخضيرى على أنها " لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، وبذلك فهي تتعلق ببعدين هما³: التهديد الخطير للمصالح والأهداف الحالية والمستقبلية، والوقت المحدد المتاح لاتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة.

من الناحية الاقتصادية يقصد بالأزمة بأنها " ظاهرة تعرف بنتائجها، ومن مظاهرها انهيار البورصة وحدوث مضاربات نقدية كبيرة ومتقاربة، وبطالة دائمة"⁴.

وتُعرف الأزمة المالية بشكل خاص بأنها " انهيار النظام المالي برمته مصحوباً بفشل عدد كبير من المؤسسات المالية وغير المالية مع انكماش حاد في النشاط الاقتصادي الكلي"⁵.

من محمل المفاهيم المقدمة نستخلص التعريف التالى للأزمة المالية:

هي تلك الاضطرابات التي تؤثر كلياً أو جزئياً على مجمل المتغيرات المالية (أسعار السندات والأسهم، الودائع، أسعار الصرف) والتي تؤثر على هشاشة وسوء أداء النظام المالي، كونها تمثل اختلالاً عميقاً وإضطراباً حاداً ومفاجئاً في بعض التوازنات المالية، يتبعها انهيار في المؤسسات المالية ومؤشرات أدائها.

ثانياً- مراحل تطور الأزمة:

للأزمة مراحل أو دورة حياة تتمثل أولاً في الاحتكاك أو مرحلة التحذيرية، حيث تمثل ولادة أو بداية الأزمة والتصادم يمثل حدوث الأزمة وظهورها وعندما يتحول الاحتكاك إلى تصادم يعني بداية التدهور السريع للأمور نتيجة لرفض أو صعوبة الاستجابة وينتج عن هذا النوع من عدم الاتزان وكذلك الزيادة المستمرة في حجم الخسارة المادية وحتى البشرية، ونتيجة لفقدان السيطرة على الأمور سوف يحدث نوع من التخطيط في القرارات وتفكك الوحدات والأجزاء المكونة للمؤسسة، ويصبح من الضروري إعادة النظر في الحسابات كل طرف في المؤسسة وتظهر أفق الرغبة في تجاوز الموقف والخروج من الأزمة.

وسياًتي بالتفصيل المراحل التي تمر بها الأزمة كما يلي:

1. مرحلة الاحتكاك أو التحذيرية:

وتسمى أيضاً بمرحلة ما قبل الأزمة، وفي هذه المرحلة تحدث بعض الاختلافات الغير متوقعة فهذا يعني أن هناك مقاومة ظهرت في طريق الحركة المعتادة للمؤسسة، فالاحتكاك يعني تعارض الآراء واختلاف الأمزجة، وينتج عنه بعض النتائج الغير مألوفة أو المتوقعة وهنا تظهر مهارة المدير أو المسير في اكتشاف هذه الاحتكاك، وعندما يعرف مصدره يستطيع أن يتفاعل معه بما يملك من خبرات وقدرات وإمكانيات ويمثل الشعور بالقلق مؤشراً ذاتياً داخلياً على أن هناك شيئاً صعباً قادماً وذلك على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة.

2. المواقف الساخنة:

تظهر المواقف الساخنة بعدما يستمر الاحتكاك وتتراكم الآثار الناتجة عن هذا الاحتكاك، ونتيجة لهذا التراكم يتضخم التأثير مما يؤدي إلى ارتفاع درجة حرارة الموقف أو الظروف المحيطة، وغالباً ما يؤدي هذا التغير في المحيط إلى تغير سلوك الأفراد المشاركين في الموقف بدرجات متفاوتة حسب درجة اقترابهم من الموقف.

3. اشتعال الموقف:

عندما تشتد سخونة الموقف دون اتخاذ إجراءات محددة فإن زيادة التراكم وتضخم الخسائر سوف يؤدي إلى انفجار الأزمة، يبقى السبب الرئيسي في انفجار الأزمة أو اشتعال الموقف من تجاهل المديرين أو المسؤولين إلى التغيرات

التي تحدت وتؤدي إلى اشتعال الموقف، وعدم الاهتمام بالمرحلة تعني تهيئة الظروف لحدوث صدام بين الأطراف التي يعمل اشتعال الموقف على تحريكها نحو التصادم.

4. التصادم:

عندما يزداد الموقف تأزماً تدخل الأزمة مرحلة جديدة حيث يصعب على الأطراف المختلفة المتواجدة في الهيكل التنظيمي تحمل التغيرات الحادثة، وبصفة خاصة الارتفاع الحاد والمتزايد في درجة تأزم الموقف مما يفقدها القدرة على السيطرة في حركتها.

5. التدهور:

يمثل التدهور في حياة الأزمة النتيجة التي تحققت نتيجة للصدام بين القوى البشرية أو التنظيمية المتعارضة أو الصدمة الناتجة عن تأثير عنصر المفاجأة في الأحداث والكوارث الطبيعية والبيئية.

6. التخطيط لاتخاذ القرارات:

يمثل القرار القلب النابض لتسيير الأزمة وتمثل مجموعة القرارات التي اتخذها وقت الأزمة وهي عملية بث الروح إلى الكيان التنظيمي.

ثالثاً- خلفية تاريخية للأزمات الاقتصادية والمالية:

في عصرنا شكل تكرار الأزمات ظاهرة مثيرة للقلق والاهتمام، وترجع أسباب ذلك إلى أن آثارها السلبية كانت حادةً وخطيرةً وهددت الاستقرار الاقتصادي والسياسي للدول المعنية، فضلاً على انتشار هذه الآثار وعدوى الأزمات لتشمل دولاً أخرى نامية ومتقدمة كنتيجة للانفتاح الاقتصادي والمالي الذي تشهده هذه الدول واندماجها في منظومة التجارة العالمية، وسنحاول فيما يلي تعداد أغلب الأزمات الاقتصادية والمالية منذ ظهور الأزمة الاقتصادية لعام 1929:

الجدول رقم (01): التسلسل الزمني للأزمات المالية والاقتصادية

الأزمة	الأسباب والمظاهر
أزمة أكتوبر 1929	فقد مؤشر "داو جونز" ثلث قيمته، وتبعه ركود وانحسار في الإنتاج العالمي بـ 50 بالمئة، وتعد الأزمة أشهر الأزمات المالية التي شهدتها الاقتصاد العالمي وأقواها أثراً، إذ هبطت أسعار الأسهم في سوق المال الأمريكية بمعدل 13 بالمئة، التي انعكست على الانهيارات المتوالية في أسواق المال الدولية، وقد استمر أثر هذه الأزمة عشر سنوات.
أزمة 1944	إقامة نظام نقدي دولي جديد "بريتون ووتز" يعتمد على قاعدة الذهب والدولار، بخلاف رأي كينز الذي أراد قطع العلاقة بين إصدار النقود والذهب وربطه بآلية حقوق سحب خاصة.
أزمة 1971	نخبة قابلية التحويل الثابت بين الدولار والذهب، ليحدد سعره وفق السوق، وأصبحت أسعار الصرف مرنة، وفي السنوات التي تلت، وبسبب غياب القوانين المنظمة، أزيلت الحواجز بين الأسواق المالية، وخضعت معدلات الفائدة

	لاضطرابات قوية.
أزمة 1974	إفلاس البنك الألماني " هيرستات " بسبب التفاوت في التوقيت بين ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وهي أول مرة يتم من خلالها التعرف على الخطر النظامي.
أزمة 1982	أزمة الديون العالمية التي نشأت إثر توسع البنوك التجارية العالمية في الإقراض لحكومات دول العالم النامي نتيجة تحرير القطاع المالي والمصرفي وحرية حركة رؤوس الأموال، وقد اقترنت حركة التوسع في الإقراض بإعلان الدول المدينة عدم قدرتها على الوفاء بأعباء الديون وخدمتها، مثلما حدث في المكسيك عام 1988.
أزمة 1985	توقف نظام التشغيل في بنك نيويورك لمدة 28 ساعة أدى إلى التوقف الكلي لعمليات السحب والدفع للقروض الحكومية، وهو ما استدعى تدخل البنك المركزي سريعا بـ 20 مليار دولار
أزمة أكتوبر 1987	انخفاض قيمة الدولار كسعر صرف وارتفاع أسعار الفائدة بالمدى الطويل لغاية 400 نقطة، أديا إلى انهيار في بورصة الأسهم في لندن وأمريكا، الأمر الذي استدعى تدخل البنك المركزي الأمريكي.
أزمة سبتمبر 1992	تعرض الجنيه الإسترليني لموجة مضاربات أغرقته، وهو ما تسبب في تشويه النظام النقدي الأوروبي.
أزمة 1994	تسمى الأزمة الاقتصادية المكسيكية، وذلك لأن ارتباط عملة البلد بالدولار الأمريكي شكل ضمانا وهمية شجعت على الاستدانة الأجنبية، مما سبب عجزا في ميزان المدفوعات واستدعى تدخل الولايات المتحدة لكونها أقرب جيران المكسيك.
أزمة 1997	الأزمة الآسيوية لتصبح تايلاند وكوريا الجنوبية على حافة الانهيار المالي، وتم اتخاذ إجراءات تعديل عنيفة، أدخلت الاقتصاد في مرحلة ركود قاس، دفع ثمنها من أجور العمال التي انخفضت أكثر من 30 بالمائة بسبب انخفاض قيمة النقود.
أزمة سبتمبر 1998	تم إنقاذ السوق المالية من كارثة محققة بفضل مبادرة الاحتياطي الفدرالي بمساهمة 100 أكبر بنك في العالم، وذلك بسبب المشتقات المالية التي سببت انهيارا كبيرا في بنوك دول الاتحاد السوفياتي سابقا، وهددت النظام المالي العالمي .
أزمة مايو 2000	أزمة الانترنت (أزمة مؤشر ناسداك)، ضعف النمو الاقتصادي الأمريكي، ليبقي مدعوماً بالاستهلاك العائلي المرتبط بمعدلات الفائدة المنخفضة جداً، وارتفاع قيمة العقارات والقروض السهلة، نتيجة إدراج أسهم شركات الانترنت في سوق الأوراق المالية في الولايات المتحدة، وهو ما يعرف بمؤشر ناسداك، حيث ارتفعت أسعار أسهم تلك الشركات بشكل كبير فأدت في عام 2000 إلى انفجار تلك الفقاعة .
أزمة سبتمبر 2001	ما عرف باسم هجمات تنظيم القاعدة على برج نيويورك ما نتج منها من انهيارات كبيرة في أسواق المال الأمريكية وتضرر شبكات اتصال حيوية كأنظمة المقاصة.
أزمة 2007	بداية انخفاض العقارات في بعض مناطق الولايات المتحدة، واستمرار انهيار البورصة، وإفلاس أكبر البنوك في العالم، مع توالي العديد من الفضائح في الميدان المالي، وتوالى انهيار أكبر المصارف وإفلاسها في ما بات يُعرف بأزمة الرهن العقاري.
أزمة 2010*	انفجار فقاعة الديون السيادية الأوروبية وانتقال العدوى إلى بعض دول منطقة الأورو مهددة بذلك مصير العملة الأوروبية الموحدة.

المصدر: - طالب دليلة وآخرون، الأزمة المالية الراهنة وآثارها على الاقتصاد العالمي، مؤتمر حول الأزمة المالية: تباطؤ الاقتصاد العالمي وآثارها على الاقتصاديات

الأورو مغاربية، 12/11 أكتوبر 2009، ص ص 03-06. (*الخانة الأخيرة مدرجة من طرف الباحثين).

المحور الثاني: أزمة منطقة اليورو أبعادها وتداعياتها

لا شك أن هناك أهمية لتحليل الجوانب المختلفة لأزمة الديون السيادية الأوروبية وخاصة فيما يتعلق بالتعرف على الأبعاد وأهم الأسباب وكذا إبراز أهم التداعيات.

أولاً- جذور أزمة الديون السيادية اليونانية:

خلال شهر أبريل 2010 بدأ الحديث عن انتقال تداعيات الأزمة المالية العالمية 2008 لتصيب الأوضاع المالية السيادية لبعض الدول في الاتحاد الأوروبي، حيث بدأت تظهر مشكلة تفاقم الديون العامة والعجز في الموازنات العامة في معظم دول الاتحاد الأوروبي وخصوصاً دول منطقة اليورو، ونخص بالذكر هنا اليونان التي تفاقت ديونها العامة وأصبحت تهدد استقرارها الاقتصادي بل وتهدد الاستقرار الاقتصادي الأوروبي وتضع علامات استفهام علة مستقبل العملة الأوروبية الموحدة، وتندر بأزمة مالية عالمية جديدة وكبيرة، وذلك قبل أن يتأكد خروج الاقتصاد العالمي من الأزمة المالية الناجمة عن عمليات الاقتراض الواسعة لأصحاب الملاءات المالية الضعيفة في مجال الرهون العقارية في الولايات المتحدة الأمريكية.

في ظل هذه الظروف وصل تفاقم أزمة الديون اليونانية والخلاف بين الدول الأعضاء بمنطقة اليورو قبل الاتفاق على برنامج لإنقاذ اليونان من الإفلاس إلى درجة جعلت بعض الكتابات تتوقع أن تؤدي هذه الأزمة إلى انهيار الاتحاد الأوروبي والعملة الأوروبية الموحدة (اليورو)، حتى بعد الاتفاق على برنامج لمساعدة اليونان ومساعدة الدول الأعضاء الأخرى التي تعاني من خلل مالي في ميزانياتها وفي نسبة ديونها بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، مازالت هناك مخاوف من امتداد الأزمة إلى دول أخرى، ومن فشل برنامج الإنقاذ مما سيكون له تداعيات خطيرة على الاقتصاد العالمي، ومن ثم مازالت السيناريوهات المستقبلية لهذه الأزمة مفتوحة على كل الاحتمالات.

إن ما يحدث في الاقتصاد اليوناني باعتباره أكثر دول العالم التي تواجه حالياً مصاعب اقتصادية تضعها في أعلى قائمة أكثر دول العالم تعرضاً للإفلاس، وتعدد جوانب الخلل التي يواجهها الاقتصاد اليوناني والتي أدت إلى خلق قلق عام بين شركائها في الاتحاد النقدي من جانب والمستثمرين في الأسواق المالية على وجه الخصوص من جانب آخر. وللوقوف على درجة خطورة ما آل إليه أداء الاقتصاد اليوناني من الأهمية بمكان أن يتم التطرق إلى أهم مظاهر الخلل التي تعتريه، وفي مجملها ما يلي:

- عدم توازن القطاعات الاقتصادية، فالقطاع الخدمي يشكل وحده نسبة 75.7% من حجم الناتج المحلي الإجمالي، ويستوعب 68% من قوة العمل مقارنة بالقطاعات الصناعي والزراعي مما يعني أن قطاع الخدمات يستحوذ على النصيب الأكبر مقارنة بقطاع الانتاج الحقيقي⁶؛

- يواجه الاقتصاد اليوناني تحدياً مزدوجاً، فهو يشهد أزمة حادة في المالية العامة على نحو يندر بالخطر تتسم بمستوى شديد من تزايد العجز ونسبة الدين العام التي تراكمت على مدار عشرة سنوات، حيث بلغ عجز الموازنة نسبة 13.6% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي ووصلت نسبة الدين العام إلى الناتج 115% عام 2009، ما يعني أن هذه الأرقام هي أعلى بكثير من تلك المسموح بها وفقاً لميثاق الاستقرار والنمو والتي تنص على وضع سقف لعجز الموازنة لا يتعدى 3%، وسقف لنسبة الدين العام لا يزيد عن 60% من الناتج المحلي الإجمالي؛

- انخفاض تنافسية الاقتصاد اليوناني، حيث يصنف في أوروبا على أنه اقتصاد غير تنافسي، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستويات الأجور والذي لا يصاحبه زيادات مماثلة في الإنتاجية للعامل اليوناني، الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف السلع اليونانية بالنسبة لغير اليونانيين، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الطلب الخارجي على الصادرات اليونانية، ومن ثم تصاعد عجز الكيزان الخارجي بها والذي يحتاج هو الآخر إلى تمويل⁷؛

- حالة الكساد التي يتعرض لها الاقتصاد اليوناني، مثله مثل باقي دول العالم وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية السيئة التي صاحبت ظروف الأزمة المالية العالمية، وهو ما تسبب في استمرار ارتفاع عجز الموازنة وارتفاع معدلات البطالة؛

- التهرب الضريبي الذي تفقد من خلاله الخزينة اليونانية ما يربو عن 20 مليار أورو سنوياً، ناهيك عن التوسع في الانفاق الحكومي بأكثر مما تسمح به طاقة الاقتصاد اليوناني خاصة فيما يتعلق بالأجور والمعاشات⁸؛

- إن مشكلة الديون السيادية في اليونان مصحوبة بارتفاع في معدل البطالة وارتفاع في نسبة العجز في الموازنة العامة، حيث وصل معدل البطالة شهر فيفري 2012 حوالي 21.7%، وعجز الموازنة لحوالي 9% عام 2011.

ثانياً- أسباب تفاقم أزمة الديون بمنطقة الأورو:

بالنظر إلى الوضع الاقتصادي غير السليم الذي تميزت به الدول صاحبة الديون فإن منطقة الأورو عرفت تفاقمًا لأزمة ديونها السيادية، ولعل ذلك يعود إلى جملة من الأسباب أهمها:

- عُرف عن الاقتصاد اليوناني خلال الفترة الممتدة من عام 2000 إلى غاية 2007 بأنه اقتصاد أكثر ديناميكية في المنطقة الأوروبية بمعدل نمو سنوي قدر بنحو 4.2%، لكن مع تشكل الحكومة الجديدة شهر أكتوبر 2009 اتضح أن الحكومة اليونانية السابقة قدمت معلومات غير صحيحة وملفقة عن أداء الاقتصاد اليوناني للاتحاد الأوروبي، فقامت بالإفراط في الاقتراض من أجل رفع معدلات النمو وتحسين الأداء الاقتصادي بهدف استيفاء شروط الانضمام إلى منطقة الأورو، وهو ما جعل اليونان تعلن في وقت متأخر حقيقة عن وضعها المالي، فكانت المؤشرات الحقيقية مفاجئة خصوصاً عندما حان وقت السداد كان الارتباك وحلت الأزمة؛

- تداعيات الأزمة المالية العالمية 2008 عندما قامت بعمليات الاقتراض الواسعة للحيلولة دون إفلاس العديد من بنوكها والمؤسسات المالية، ففي إيطاليا مثلاً قامت الحكومة بتوفير تمويل بقيمة 20 مليار يورو لقطاع البنوك ومن دون ضمانات، وهي اجراءات قامت بها الدول للحد من آثار الأزمة المالية العالمية التي هددت بالفعل استقرار الاقتصاد العالمي، فما كان من هذه الدول صاحبة الملاءات المالية الضعيفة إلا اللجوء إلى المديونية الخارجية لتمويلها بالأموال اللازمة لذلك، وهو ما أدى إلى تفاقم ديونها والاتجاه نحو الصعود⁹، والملحق رقم (ا) يوضح ذلك؛

- قوة الصدمة وهشاشة الوحدة النقدية الأوروبية، حيث أوضح Michel* Aglietta في هذا الصدد أن ما حدث لمنطقة الأورو غير مفاجئ لأنها وحدة غير كاملة وهشة، مُرجعاً ذلك بشكل رئيسي إلى ضعف فعالية التنسيق في السياسات الكلية للدول الأعضاء خاصة في حالات عدم الاستقرار الناجم عن الصدمات الخارجية، فمنذ عام 2008 زادت شدة هذه الصدمات وتناقصت قدرة السلطات العمومية على التصدي لها، كما أن جل التدابير المتخذة ليست متجانسة وتعتبر إلى حد بعيد غير كافية مقارنة بقوة الصدمة وشدة الأزمة¹⁰؛

- أيضاً من أسباب تفاقم أزمة الديون السيادية الأوروبية زيادة عدم اليقين بشأن أوضاع المالية العامة والقطاع المالي، فالاحتمال كبير بأن يكون التأثير متبادل بين معدلات النمو وروابط المالية العامة والقطاع المالي وهنا مكنم الخطر، فالنمو المنخفض يتسبب في صعوبة الوصول بالمديونية إلى مستويات يمكن الاستمرار في تحملها، كما يجعل الأسواق المالية تشعر بقلق أكبر اتجاه إمكانية استقرار المالية العامة، كذلك يؤدي النمو المنخفض إلى زيادة القروض المتعثرة وضعف البنوك، وفي المقابل قد يؤدي تركيز اجراءات التقشف المالي من خلال رفع معدلات الضرائب وخفض مستويات الرواتب وتقليل الانفاق الحكومي لمعالجة الأوضاع الحادة للميزانية العامة إلى تراجع في معدلات النمو، الأمر الذي يزيد من حدة الأزمة تعقيداً وتفاقماً قد لا يتيح خيارات متعددة لعلاجها¹¹؛

- قرار مؤسسات التصنيف الائتماني الدولية بتخفيض التصنيف الائتماني للسندات الحكومية وكذلك لدول أخرى في منطقة الأورو، حيث خفضت وكالة ستاندارد آند بورز للتصنيف الائتماني بتاريخ 13 جانفي 2012 التصنيف طويل الأجل لتسع دول أوروبية، وهو ما جعل الأسواق العالمية تدرك عمق الأزمة بشأن انتقال العدوى بين دول الاتحاد الأوروبي خاصة في ظل تفاقم الديون في عدد من دول منطقة الأورو؛

- وجود تصريحات وتحليلات اقتصادية تذهب إلى طرح مقترحات بانسحاب اليونان من الأورو وعودتها إلى استخدام عملتها الوطنية السابقة (الدراخمة) وامتداد ذلك بالتبعية إلى احتمالات انهيار وتفكك الاتحاد النقدي الأوروبي؛

- الخلافات بين دول الاتحاد الأوروبي حول ضرورة التدخل لإنقاذ دول منطقة الأورو المدينة من الإفلاس، وكذلك حول دعوة صندوق النقد الدولي للمشاركة في برنامج الإنقاذ حيث أدى هذا الخلاف والتأخر في معالجة الأزمة إلى زيادة التخوفات من احتمالات ترك اليونان لمصير الافلاس كما فعلت الولايات المتحدة الأمريكية مع بنك ليمان براذرز عند اندلاع الأزمة المالية العالمية 2008.

ثالثاً- تداعيات أزمة منطقة الأورو على أسواق المال والسلع العالمية

منذ ظهور أزمة الديون اليونانية وامتداد تداعياتها إلى بقية دول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي تزايد الحديث عن مشكلة الديون السيادية وعجز الموازنات العامة لدى عدد من دول الاتحاد الأوروبي وخطورة ذلك على الاقتصادات الأوروبية واحتمالات انتقال عدواها إلى الاقتصاد العالمي في شكل أزمة مالية جديدة، وقد ظهرت بالفعل آثار أزمة الديون اليونانية على الاقتصاد العالمي وخاصة في أسواق المال وأسواق النقد وأسواق الذهب وأسواق النفط، وكان من أهم هذه الآثار ما يلي:

- تراجعت أسواق المال العالمية وشهدت تقلبات حادة، حيث تراجعت التعاملات في أسواق الأسهم في معظم دول العالم، وأدى هذا الاهتزاز في أسواق الأسهم العالمية إلى تراجع مبيعات السندات وتعطيل كثير من الإصدارات التي كانت تعتزم كثير من الدول والشركات إصدارها خوفاً من تداعيات هذه الأزمة وكذا ضعف النشاط الاقتصادي والقطاعات المالية في الدول المتقدمة¹²؛

- تأثير الأزمة على أسعار العملات الرئيسية في العالم حيث طال عدم الاستقرار كثير من العملات الدولية كالدولار الأمريكي والجنيه الإسترليني والين الياباني والون الكوري الجنوبي، وهو ما فرض مزيد من المخاطر على التعاملات المالية والنقدية والتجارية الدولية، وبخصوص العملة الأوروبية (الأورو) فقد تراجعت الثقة فيه حيث وصل متوسط سعر صرف الأورو أمام الدولار لأدنى مستوياته ليصل 1.22 دولار شهر جوان عام 2010، ليرتفع مجدداً شهر أكتوبر من نفس السنة حيث وصل 1.38 دولار؛

- تأثير الأزمة على فرص الحصول على التمويل في العالم نتيجة ارتفاع تكلفة التمويل الذي يمكن أن يضعف البنوك المحلية ومن ثم تعطل كثير من المشروعات التي تعتمد على الاقتراض من أسواق المال، خاصة أن الأزمة إلى مزيد من التحفظ في منح الائتمان وارتفاع أسعار الفائدة مما رفع من تكلفة الاقتراض في العالم¹³؛

- تزايد التوقعات بشأن تباطؤ نمو الاقتصاد العالمي من الأزمة المالية العالمية مدفوعاً بمخاوف التطورات في منطقة الأورو وقوة النشاط العالمي، وتزايد الشكوك المتجددة بشأن احتمالات معالجة المشكلات في بلدان منطقة الأورو على الرغم من

التدابير القوية التي جرى الاتفاق بشأنها خلال قمة الاتحاد الأوروبي في 21 جويلية 2011، والأمر المثير للقلق دفع المستثمرين رفع علاوات المخاطر السيادية بقدر كبير في بلجيكا وإيطاليا وإسبانيا وبقدرة أقل في فرنسا، الأمر الذي قد يؤدي إلى أزمة مالية أخرى أشد من أزمة عام 2008 خاصة في حالة انتقال العدوى اليونانية إلى دول مثل إسبانيا والبرتغال وإيطاليا وغيرها من دول الاتحاد الأوروبي¹⁴؛

- نجح الأورو منذ ظهوره في أن يستحوذ على حوالي 27.6% عام 2009 من احتياطات البنوك المركزية النقدية لدول العالم والبالغة حوالي 7500 مليار دولار، وذلك على حساب تراجع حصة الدولار من هذه الاحتياطات الدولية، ولكن بعد اندلاع الأزمة اليونانية عام 2010 وتزايد فجوة الثقة بين المستثمرين والأورو بدأت هذه النسب تتغير لصالح باقي العملات الرئيسية، حيث تراجع نصيب الأورو من إجمالي الحيازات الرسمية للاحتياطات الدولية من العملات الأجنبية ليصبح 26.2% عام 2010، والملحق رقم (02) يوضح ذلك.

- تذبذب أسعار النفط الدولية نتيجة التخوفات من تأثير الأزمة على الأداء والانتعاش الاقتصادي العالمي وتراجع حجم الطلب على النفط، وكذلك تزايد التوقعات بمزيد من الانخفاض في أسعار النفط في حال استمرار الأزمة أو تأخر معالجتها أو فشل برامج الإنقاذ والإصلاح التي اتفق عليها مع اليونان أو امتداد الأزمة لدول أخرى في الاتحاد الأوروبي.

المحور الثالث: برامج الإنقاذ المتخذة للحد من تداعيات أزمة منطقة الأورو

تكاثفت جهود الهيئات الرسمية الدولية والإقليمية في وضع برنامج يقوم على إنقاذ دول منطقة الأورو من الوضع الذي آلت إليه اقتصاديات هذه الدول في أزمة خانقة تكاد تعصف بالعملة الأوروبية الموحدة.

أولاً- الجهود الإقليمية والدولية لعلاج الأزمة:

اندلعت هذه الأزمة باعتبارها من أخطر المشاكل التي تعرضت لها منطقة الأورو في عقدها الأول فصل الربيع من عام 2010¹⁵، فقد اهتزت منطقة الأورو قبل أن يتمكن الانتعاش من اكتساب الفعالية اللازمة وانتشرت الأزمة على الصعيد الدولي مهددة النظام المالي والتعافي الإقليمي والعالمي من آثار الأزمة المالية 2008¹⁶، الأمر الذي دفع كلاً من اليونان وأيرلندا لطلب مساعدات من الاتحاد الأوروبي وصندوق النقد الدولي وفق برنامج يلزم الدولتين بتطبيق حزمة من السياسات الاقتصادية التقشفية، والتي تتضمن وقف أية تعيينات للعمالة والموظفين في القطاع الحكومي وتجميد الأجور لمدة ثلاث سنوات، كذلك زيادة نسبة ضريبة القيمة المضافة من 21% إلى 23%، بالإضافة إلى تنفيذ اقتطاعات من الأجور والمعاشات ووقف صرف أية مكافآت على الرواتب ورفع سن التقاعد من 62 سنة إلى 67 سنة¹⁷.

وبعد إقرار هذا البرنامج لإنقاذ الاقتصاد اليوناني والاييرلندي من الإفلاس يبقى الدور على الحكومتين لتنفيذ هذا البرنامج والسيطرة على الإضرابات السياسية والعمالية الناجمة عن الرفض الشعبي لهذا البرنامج.

كما اتفق وزراء مالية دول الاتحاد الأوروبي وصندوق النقد الدولي شهر ماي عام 2010 على منح اليونان المثقلة بالديون قرضاً بقيمة 110 مليار أورو بشرط الالتزام بخطة تقشف صارمة، وفي الشهر نفسه أقر الاتحاد الأوروبي خطة إنقاذ بقيمة 750 مليار أورو، والأمر نفسه وقع مع آيرلندا حينما قاما البنك المركزي الأوروبي والصندوق بتقديم قرض بقيمة 85 مليار أورو مقابل تنفيذ خطة تقشف حازمة¹⁸.

وقد تزايد القلق بشأن انتقال عدوى الأزمة لدول أوروبية أخرى وفي مقدمتها البرتغال واسبانيا وإيطاليا في ظل تفاقم ديونها متجاوزة بذلك أحد معايير اتفاقية ماستريخت التي تحدد نسبة 60% كحد أقصى للدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي، مما أدى إلى حدوث اضطرابات في بعض أسواق التمويل وفي بعض الحالات وصلت فروق أسعار الفائدة على السندات الحكومية إلى مستويات مرتفعة قياسية تفوق كثيراً المستويات العادية لها¹⁹.

على ضوء ما سبق يمكن لدول منطقة الأورو أن تخرج أقوى من مختلف التحديات إذا جرت الاختيارات الصحيحة، فقد كان تكامل اقتصادات أوروبا بمثابة قصة نجاح قد يتعرض هذا النجاح للخطر، وتكمن البراعة في إدارة الأزمة والحفاظ على التقدم الذي تحقق وتحديد أطر أوروبا وجدول الأعمال فيها، وسيقتضي التغلب على هذه التحديات تنسيقاً أقوى وبدرجة أكبر لتخرج المنطقة بمؤسسات أقوى واقتصاد أكثر حيوية وأشد قدرة على مواجهة ليس التحديات التي تشهدها فحسب، بل تحديات المستقبل أيضاً²⁰.

ثانياً- الخيارات المحتملة للحد من التداعيات السلبية لأزمة منطقة الأورو:

من الناحية النظرية حسب الاقتصادي محمد إبراهيم السقا* والذي نؤيده فيما ذهب إليه أن هناك على الأقل ثلاثة طرق لتخفيف عبء الدين هي²¹:

أ. **التعديل المالي:** ويقصد بالتعديل المالي محاولة الدولة تعديل هيكل النفقات أو الإيرادات بهدف تخفيض عجز الميزانية العامة للدولة بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي وضمان استدامة الدين العام من خلال التأكد من تحقيق فوائض في الميزانية العامة للدول الأوروبية التي يمكن أن تساعد هذه الدول على تثبيت نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي أو على الأقل تخفيضها، ووفقاً للبرامج المعلنة من قبل الدول الأعضاء في الاتحاد النقدي الأوروبي حالياً، فإن الدول الأوروبية كافة ملتزمة بتخفيض نسبة العجز إلى الناتج عند مستوى 3% بحلول عام 2013، وهو أحد الشروط الأساسية لاتفاقية ماستريخت بإنشاء الاتحاد النقدي الأوروبي.

ب. **خلق التضخم:** وذلك من خلال لجوء الدولة إلى التمويل التضخمي أي بزيادة عرض النقود التي تستخدم في خدمة الدين العام، وهو ما يمكن الدولة من التخلص من جانب من عبء الدين من خلال زيادة عرض النقود من ناحية وتخفيف عبء الدين من خلال تخفيض قوته الشرائية في المستقبل من ناحية أخرى.

ج. **إعلان التوقف عن السداد:** والذي يعني ضمنا الإعلان عن إفلاس الدولة، وذلك تمهيدا لإعادة هيكلة الدين السيادي لتلك الدولة، والتي تشمل عدة إجراءات منها شطب جزء من الدين أو إعادة جدولة الدين السيادي للدولة على فترات زمنية أطول، أي من خلال إطالة أمد السداد أو من خلال خفض معدلات الفائدة على تلك الديون.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

بعد الوقوف الموجز على حيثيات أزمة الديون السيادية الأوروبية الراهنة وأهم الآليات المتخذة لعلاجها أو الحد منها، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- أثبتت أزمة الديون السيادية الأوروبية الراهنة أن هناك صعوبة كبيرة لمواجهة المشكلة من خلال السياسات الاقتصادية التقليدية المتعارف عليها لأنها سياسات لن تلقى شعبية لدى دول منطقة الأورو المدينة وستؤثر على الاستقرار السياسي والاجتماعي؛

- من افرازات الأزمة المالية العالمية بروز وبشكل غير متوقع لأزمة جديدة كان مسرحها دول منطقة الأورو عام 2010، حيث كشفت الأزمة المالية النقاب على أزمة الأورو التي لا تزال تهدد كيان الاتحاد النقدي الأوروبي ووضعة إياه أمام أكبر وأشد اختبار عرفه خلال مسيرته التكاملية؛

- منطقة الأورو تواجه ثلاثة سيناريوهات محتملة أساسية، السيناريو الأول والمتمثل في انهيار الأورو من خلال خروج دولة أو أكثر وهذا مستبعد، السيناريو الثاني يتمثل في تعافي منطقة الأورو، السيناريو الثالث وهو أن تصبح المنطقة أكثر تكاملاً وقوة ومدعاة للتماسك بفضل استعادة عجلة النمو الاقتصادي وعلاج مشكل التوظيف وعجز الموازنات العامة؛

- قيام البنوك بالإفراط في الاقتراض بدون ضمانات كافية؛

- ضعف الاشراف والرقابة الحكومية مما يؤدي إلى تصاعد الشكوك السياسية حول التزامات الحكومات وقدرتها على القيام بالإصلاحات المناسبة لمواجهة الأزمات.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى النتائج المتوصل إليها فإن التوصيات الناجمة عنها عامة في طبيعتها ويمكن أخذها بعين الاعتبار من قبل المهتمين بها، وتتركز أهمها في الآتي:

- لكي يعمل الاتحاد الاقتصادي والمالي الأوروبي بفاعلية، يقتضي توافر أحد أشكال تقاسم المخاطر المالية ورقابة أكثر احكاماً على السياسات الوطنية ومنهجاً متكاملأً اتجاه نظامها المالي؛
- لا بد من اعتماد المزيد من الشفافية والوضوح في إبراز حقيقة الذي حدث وتوضيح حقائق ومدلول الأدوات المالية التي تستحدث كل يوم لأنها حولت الاقتصاد على طلاس يصعب فهمها وإدراكها على حقيقتها ناهيك عن مراقبتها أو الاستفادة منها، فالواقع الذي عليه النظام المالي العالمي اليوم كما عبر عنه البعض بأن قلة قليلة تفهم الأمر وتخطط له؛
- أهمية وجود قواعد حازمة للإقراض والتزام المؤسسات المالية بها وتفادي الآليات المركبة التي قد تؤدي إلى تدهور نوعية المحافظ ووضع قواعد حاكمة لمخاطر الائتمان مع تفادي التركيز على تمويل قطاعات بعينها؛
- يجب على الدول المتقدمة ونخص بالذكر دول منطقة الأورو العمل على فرض قيود أكثر على القروض الاستهلاكية وكذا القروض العقارية، وبالمقابل التحفيز على القروض الاستثمارية؛

الهوامش:

- ¹ - جيهان جمال، بركان الأزمة المالية العالمية - إلى متى؟، دون ذكر دار النشر، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 34-35.
- ² - السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث-مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، مركز القرار للاستشارات، الطبعة 03، القاهرة، 2004، ص 13.
- ³ - محمد أحسن الخضير، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، الإسكندرية، سنة النشر مجهولة، ص 54.
- ⁴ - دنيال أرنولد، تحليل الأزمات الاقتصادية للأمس واليوم، ترجمة عبد الأمير شمس الدين، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1992، ص ص 11-12.
- ⁵ - السيد البدوي عبد الحافظ، إدارة الأسواق المالية - نظرة معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 39.
- ⁶ - رديف مصطفى وإسماعيل مراد، أزمة اليونان وتداعياتها على دول منطقة الأورو، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول واقع التكتلات الاقتصادية زمن الأزمات، يومي 26 و 27 فيفري 2012، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، ص 14.
- ⁷ - محمد إبراهيم السقا، ماذا يمكن أن يحدث لو أفلس اليونان؟، شوهو بتاريخ 2012/05/15 على الموقع التالي: http://www.aleqt.com/2010/05/09/article_390249.html
- ⁸ - برهوم أسماء وبرهوم هاجر، أزمة اليونان، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول واقع التكتلات الاقتصادية زمن الأزمات، يومي 26 و 27 فيفري 2012، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، ص 03.
- ⁹ - معزوز لقمان وشريف بودري، المنافسة بين الدولار والأورو في ظل لا استقرار النظام النقدي الدولي، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص ص 82-83.
- ^{*} - أستاذ العلوم الاقتصادية بجامعة باريس ومتخصص في المالية الدولية.
- ¹⁰ - 2010./05/Michel Aglietta, **la longue crise de l'europe**, in le Monde, 17
- ¹¹ - أوليفيه بلانشار، آفاق الاقتصاد العالمي: تباطؤ في النمو وتساعد في المخاطر، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2011، ص 13.
- ¹² - تقرير مستجدات آفاق الاقتصاد العالمي، صندوق النقد الدولي، جوان 2011، ص 05.
- ¹³ - تقرير الاستقرار المالي العالمي، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2011، ص 02.
- ¹⁴ - تقرير آفاق الاقتصاد العالمي: تباطؤ في النمو وتساعد في المخاطر، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2011، ص 01.
- ¹⁵ - باري إيشنجرين، اختبار إجهاد لليورو، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 46، العدد 02، جوان 2009، ص 19.
- ¹⁶ - دراسة أجراها خبراء صندوق النقد الدولي، آفاق الاقتصاد العالمي: التعافي والمخاطر واستعادة التوازن، صندوق النقد الدولي، أكتوبر 2010، ص 72.
- ¹⁷ - التقرير الاقتصادي الصادر عن مجلس الغرف السعودية، الديون اليونانية وأزمة اليورو: الدروس المستفادة لدول مجلس التعاون الخليجي، المملكة العربية السعودية، العدد 19، جويلية 2010، ص 18.
- ¹⁸ - Commission Européenne, Procès-verbal de la mille neuf cent trente-huitième réunion de la Commission tenue à Bruxelles, PV(2010) 1938 final, Strasbourg, le 14 décembre 2010, P 13.

- ¹⁹ - تقرير الاستقرار المالي، الاستقرار المالي العالمي لا يزال معرضاً للخطر، صندوق النقد الدولي، جانفي 2011، ص 02.
- ²⁰ - ماريك بيلكا، أوروبا في شدة، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 46، العدد 02، جوان 2009، ص 08.
- * - أستاذ الاقتصاد بجامعة الكويت مختص في الاقتصاد الدولي.
- ²¹ - محمد إبراهيم السقا، أزمة الديون السيادية الأوروبية تزداد عمقاً، مدونة اقتصاديات ودول مجلس التعاون، 2011/03/04. مزيد من التفاصيل على الموقع: http://economyofkuwait.blogspot.com/2011/03/blog-post_04.html.

قائمة المراجع:

- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث - مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، مركز القرار للاستشارات، الطبعة 03، القاهرة، 2004.
- السيد البدوي عبد الحافظ، إدارة الأسواق المالية - نظرة معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- جيهان جمال، بركان الأزمة المالية العالمية - إلى متى؟، دون ذكر دار النشر، القاهرة، مصر، 2009.
- محمد أحسن الحضيبي، إدارة الأزمات، مكتبة مديولي، الإسكندرية، سنة النشر مجهولة.
- دنيال أرنولد، تحليل الأزمات الاقتصادية للأمس واليوم، ترجمة عبد الأمير شمس الدين، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1992.
- رديف مصطفى وإسماعيل مراد، أزمة اليونان وتداعياتها على دول منطقة الأورو، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول واقع التكتلات الاقتصادية زمن الأزمات، يومي 26 و 27 فيفري 2012، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر.
- برهوم أسماء وبرهوم هاجر، أزمة اليونان، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول واقع التكتلات الاقتصادية زمن الأزمات، يومي 26 و 27 فيفري 2012، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر.
- معزوز لقمان وشريف بودري، المنافسة بين الدولار والأورو في ظل لا استقرار النظام النقدي الدولي، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.
- أوليفيه بلانشار، آفاق الاقتصاد العالمي: تباطؤ في النمو وتساعد في المخاطر، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2011.
- باري ايشنجرين، اختبار إجهاد لليورو، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 46، العدد 02، جوان 2009.
- دراسة أجراها خبراء صندوق النقد الدولي، آفاق الاقتصاد العالمي: التعافي والمخاطر واستعادة التوازن، صندوق النقد الدولي، أكتوبر 2010.
- التقرير الاقتصادي الصادر عن مجلس الغرف السعودية، الديون اليونانية وأزمة اليورو: الدروس المستفادة لدول مجلس التعاون الخليجي، المملكة العربية السعودية، العدد 19، جويلية 2010.
- تقرير الاستقرار المالي، الاستقرار المالي العالمي لا يزال معرضاً للخطر، صندوق النقد الدولي، جانفي 2011.
- تقرير مستجدات آفاق الاقتصاد العالمي، صندوق النقد الدولي، جوان 2011.

-
- تقرير الاستقرار المالي العالمي، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2011.
 - تقرير آفاق الاقتصاد العالمي: تباطؤ في النمو وتضاعد في المخاطر، صندوق النقد الدولي، سبتمبر 2011.
 - ماريك بيلكا، أوروبا في شدة، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 46، العدد 02، جوان 2009.
 - محمد إبراهيم السقا، أزمة الديون السيادية الأوروبية تزداد عمقاً، مدونة اقتصاديات ودول مجلس التعاون، 2011/03/04. مزيد من التفاصيل على الموقع: http://economyofkuwait.blogspot.com/2011/03/blog-post_04.html.
 - Michel Aglietta, **la longue crise de l'europe**, in le Monde, 17/05/2010.
 - Commission Européenne, Procès-verbal de la mille neuf cent trente-huitième réunion de la Commission tenue à Bruxelles, PV(2010) 1938 final, Strasbourg, le 14 décembre 2010.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01): نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي في عدد من دول منطقة الأورو خلال الفترة (2007-2010)
الوحدة: نسبة مئوية

السنوات	اليونان	ايرلندا	اسبانيا	البرتغال
2007	95.6	28.8	36.1	63.6
2008	99.2	49.6	39.7	66.3
2009	120.2	72.7	62.4	86.3
2010	129.2	104.9	72.2	92.9

Source: - Année(2007/2008): Département Des Etudes Economiques De La Société Générale, Les Risques En Europe Du Sud Et La Spécificité Italienne, Juin 2010, P 24.

- Year(2009/2010): Adrian Blundell-Wignall & Patrick Slovik, A Market Perspective on the European Sovereign Debt and Banking Crisis, OECD Journal, February 2011, p 08.

الملحق رقم (02): نصيب الدولار والأورو من إجمالي الحيازات الرسمية للاحتياطيات الدولية من العملات الأجنبية 2005-2010
(الوحدة: نسبة مئوية)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الدولار الأمريكي	66,9	65,5	64,1	64,1	62,1	61,5
الأورو الأوروبي	24,0	25,1	26,3	26,4	27,6	26,2
باقي العملات الرئيسية	9,1	9,4	9,6	9,5	10,3	12,3

Source: International Monetary Fund (IMF), International Financial Statistics, Annual Report, 2010.

التكامل الاقتصادي العربي مسيرة طويلة ونتائج متواضعة : ما المطلوب؟

عبد الكريم جابر شنجار

أستاذ دكتور بكلية الإدارة والاقتصاد

جامعة القادسية / العراق



مقدمة:

لقد كانت الدول العربية حتى انتهاء الحرب العالمية الأولى تكون مجتمعاً اقتصادياً واحداً ينتقل المواطنون العرب بحرية بين أرجاءه ويتم التداول السلعي والخدمي وانتقال رؤوس الأموال بحرية كاملة، وأنداك كانت الدول العربية تتبع نفس الأساليب في الإنتاج ويخضعون لنفس النظم الاقتصادية فيما يخص العملة المتداولة أو التجارة الداخلية أو الخارجية.

أدرك العرب أهمية الوحدة الاقتصادية مبكراً ، وسعوا إلى ذلك منذ صدور بروتوكول الإسكندرية في 7 / 10 / 1944 الذي أعلن ميلاد جامعة الدول العربية ، وكان من أبرز الأهداف آنذاك يتمثل في التعاون في الشؤون الاقتصادية ثم جاء الموضوع في اهتمام تأكيد جديدين عندما أبرمت معاهدة الدفاع المشترك والتعاون الاقتصادي في 17/6/1990 (المادة 7) والتي أشارت إلى أنها تربط ما بين تحقيق أهداف الدفاع المشترك عن الدول العربية وبين التعاون بينها لتقوية اقتصاداتها .

وبعيداً عن العوامل السياسية التي شهدتها الوطن العربي والتقسيمات التي حصلت بفعل الأجنبي، فقد بذلت محاولات تكاملية عربية سواء في إطار الجامعة العربية باعتبارها الوعاء الوحيد الذي يجمع الدول العربية بعد الحرب العالمية الثانية أو من خلال الاتفاقيات الثنائية.

سنتناول مسيرة التكامل الاقتصادي العربي الطويلة للوقوف على النتائج للخروج برؤية واضحة لهذه المسيرة ، لوضعها في الميزان وترك ما هو مطلوب عربياً يتحدد في ضوء واقع هذا التكامل ، وجرى تقسيم هذه الورقة كالآتي:

أولاً : التكامل الاقتصادي : (Economic Integration)

هناك عدة مفاهيم للتكامل الاقتصادي استناداً إلى تنوع النظم الاقتصادية حول فكرة التكامل أو الاندماج فالفكر الرأسمالي يطرح مفهومين **المفهوم الأول** Static يعني إلقاء القيود بين الوحدات الاقتصادية للأمة الواحدة إلى درجة حدوث انعكاس على استخدام الإنتاج والاستهلاك وأسعار الصرف ، **المفهوم الثاني** Dynamic فيتناول التكامل الذي

يحصل بين اقتصادات معينة من اجل تكوين تجمعات كبيرة متماسكة (1) .

وهناك تعريف (2) أكثر اتساعا إلى التكامل الاقتصادي هو عملية وحالة ، فهو عملية لأنه يتم من خلالها اجتماع إرادة لكيانات مندمجة ويترتب عليها قيام مستوى من مستويات التكامل الاقتصادي وعلى انه حالة بالنتيجة يؤدي إلى بلوغ كيان جديد يتمتع بشخصية معنوية ومكانة اقتصادية جديدة بالإضافة إلى قدرته على تقديم حلولاً لمشكلات قائمة ومتوقعة ، وهو ضروري في مجالين :

الأول: في عملية النمو والتعاون والمشاركة .

الثاني : متطلبات المنافسة والاستمرار في عالم التكتلات الاقتصادية الدولية .

واستنادا إلى المفاهيم السابقة يبدو أن فلسفة التكامل الاقتصادي ليس أكثر من ترتيب لاقتصادات معينة من قبل السوق استنادا إلى متطلبات متنوعة الأساسية منها التجانس الجغرافي والثقافي والديمقراطي إضافة إلى تماثل الهياكل الاجتماعية والاقتصادية .

ويعد بيلا بالاسا (3) (Bela Balass) من المبدعين في الكتابة في موضوع التكامل ، وكانت إسهاماته حافزا للعديد من التجارب الإقليمية في خوض تجربة التكامل الاقتصادي وتصديرها تجربة الوحدة الأوربية التي تعود بداياتها إلى معاهدة روما عام 1957 ويكون من الملائم تحديد مستويات التكامل الاقتصادي التي حددها بيلا بالاس : كالآتي :

1. منطقة التجارة الحرة : . ويتم فيها توسيع التجارة بعد إزالة جميع الحواجز الكمركية ، وفي الوقت نفسه يسمح هذا المستوى للدولة العضو تحديد الضريبة الكمركية على السلع التي يصدرها أو يستوردها من الدول غير الأعضاء ، وهنا لا يسمح بدخول السلع من المنطقة الحرة إلى داخل الحدود الجغرافية للدول من دون الرسوم المستحقة وتستثنى من ذلك إذا دخلت منطقة حرة أخرى داخل الدولة ، والتي يطلق عليها (4) (Tax Free Shop) .

2. الاتحاد الكمركي : وبموجبه تصبح جميع الدول الأعضاء خاضعة إلى تنظيم كمركي موحد وتبني تعريفه كمركية خارجية موحدة ومشتركة اتجاه غير الأعضاء .

3. السوق المشتركة : عند هذا المستوى يسمح لجميع عناصر الإنتاج التحرك بصورة حرة بين الدول الأعضاء .

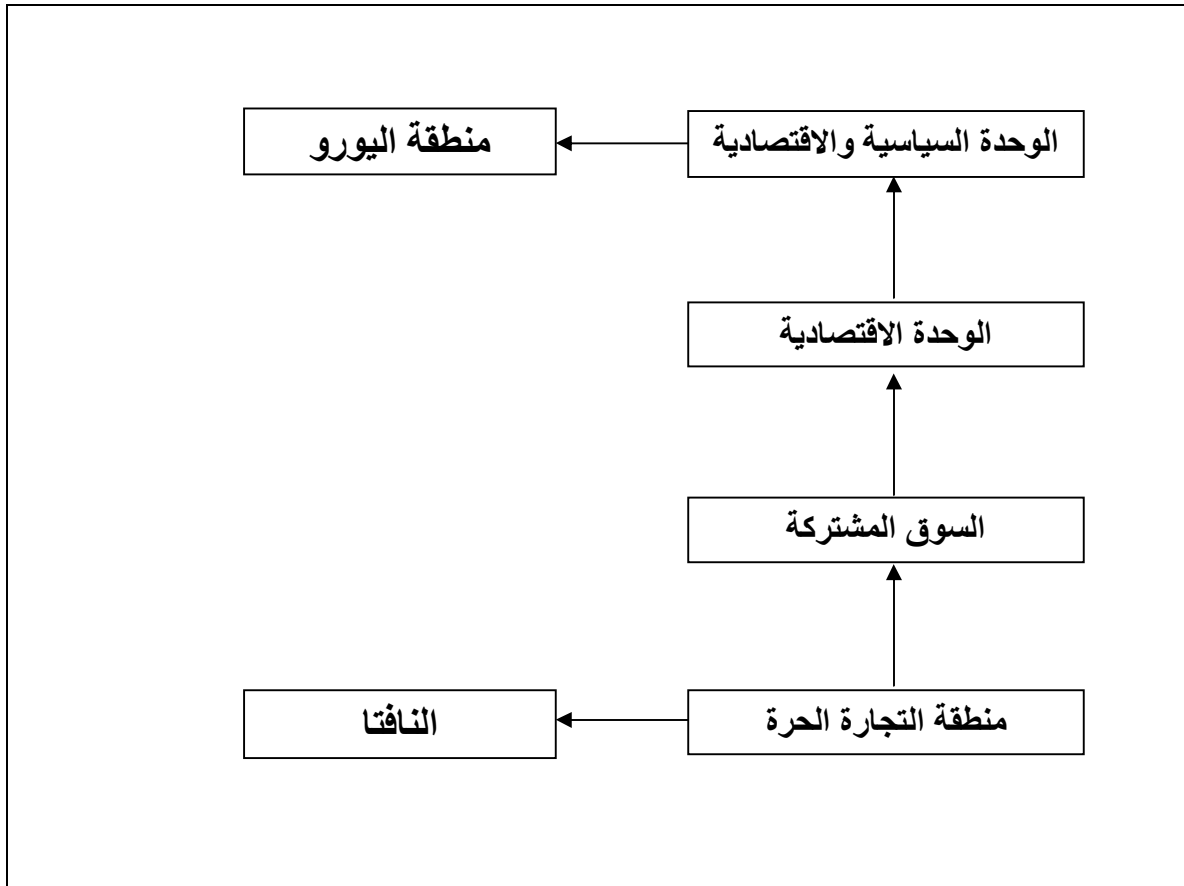
4. الوحدة الاقتصادية : يمثل هذا المستوى حالة من الاندماج والتعاون الاقتصادي أكثر درجة من المستوى السابق ، فهناك انسيابية تامة في حركة السلع والخدمات وعناصر الإنتاج ، وسريان معدل ضريبي موحد وتبني سياسة مالية

مشتركة بين الدول الأعضاء ، ويعني هذا المستوى في بعض جوانبه التضخمية بالسيادة الوطنية على حساب المصلحة العليا إلى الوحدة الاقتصادية .

5. الوحدة السياسية : أن بلوغ الوحدة الاقتصادية يعني تماما ذوبان الأعضاء في كتلة متجانسة ومنصهرة بشكل لا تستطيع التمييز بين الملامح السابقة للأعضاء ، الأمر الذي يجعل الوحدة الاقتصادية مسئولة أمام المواطنين ، عندها يمكن الحديث عن الوحدة السياسية ويلخص ما ورد في أعلاه في الشكل الآتي :

شكل (1)

مستويات التكامل الاقتصادي



المصدر : من إعداد الباحث

ثانيا : مسيرة التكامل الاقتصادي العربي :

1. الاتفاقيات العربية المتعددة الأطراف:

وستتناول أهم الاتفاقيات مع محاولة وضع تقييمات موجزة.

أ- اتفاقية (5) تسهيل التبادل التجاري وتنظيم تجارة الترانزيت بين دول الجامعة العربية عام 1953:

تعد هذه الاتفاقية المحاولة الأولى في مجال التعاون العربي المشترك بشأن تنظيم العلاقات التجارية فيما بينها، وقد وافق مجلس الجامعة عليها في 1953/9/7 ودخلت حيز التنفيذ في 1953/12/12 وقد نصت المادة الأولى من الاتفاقية على قيام تعاون اقتصادي بين الدول العربية عن طريق تسهيل التبادل التجاري.

وقد استهدفت هذه الاتفاقية إعفاء السلع الوطنية العربية المتبادلة فيما بين الدول العربية من الرسوم الكمركية مثل السلع الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية، كما أولت الاتفاقية معاملة تفضيلية للسلع الصناعية الوطنية الناشئة من أحد الأطراف في الاتفاقية، إذ أخضعت لتعريفه كمركية مخفضة بنسبة 25% من التعريف الكمركية المطبقة في الدول المستوردة، وحددت الاتفاقية السلع المعفاة من الرسوم الكمركية وأوردتها في جدول ملحقة بها.

وبهدف إيلاء معاملات تفضيلية أوسع أدخلت الأطراف الأعضاء تعديلات على الاتفاقية في الأعوام 1954 و 1956 و 1957 و 1959) تم بموجبها إضافة سلع أخرى إلى قائمة السلع الواردة في الملحقين (الزراعي والصناعي) واستحداث ملحق آخر يتعلق بالصناعات التجميعية.

محصلة هذه الاتفاقية أنها تقلصت كثيراً على الرغم من التعديلات حتى بقيت ثلاثة دول فقط عند التعديل الرابع هي العراق والكويت ومصر، وقد توقف العمل بهذه الاتفاقية عملياً بعد تطبيق قرار إنشاء السوق العربية المشتركة.

ب- اتفاقية تسديد المدفوعات والمعاملات الجارية وانتقال رؤوس الأموال

حصلت الموافقة على هذه الاتفاقية عام 1953 وتم التوقيع عليها من لبنان والأردن ومصر في عام 1953 والسعودية والعراق في عام 1954. ومن أبرز أهداف هذه الاتفاقية (6) :

- تسهيل عمليات المدفوعات الخاصة بأسعار السلع والخدمات بين الدول الأعضاء.
- تقديم التسهيلات الممكنة لدول الأعضاء التي تعاني من عجز أو اختلال مؤقت في ميزان المدفوعات.
- تشجيع تبادل وانتقال رؤوس الأموال من خلال ضمان حكومات الدول الأعضاء عن طريق تقديم التسهيلات والإعفاءات من الضرائب وعدم وضع العراقيل أمام إعادتها إلى مواطنها الأصلية.

ج- اتفاقية الوحدة الاقتصادية (7) لعام 1957:

صودق على مشروع هذه الاتفاقية من قبل المجلس الاقتصادي العربي عام 1957، إلا أنها لم تقرر من قبل الحكومات العربية ولم توضع قيد التنفيذ قبل عام 1964، وقد أشارك فيها كل من العراق وسوريا والأردن ومصر والكويت بعد انقضاء ثلاثة أشهر على إيداع وثائق التصدير، ثم انضمت إلى الاتفاقية بعد ذلك ست دول عربية هي (اليمن، السودان، الإمارات العربية المتحدة، الصومال وليبيا) .

وقد نصت المادة الأولى من هذه الاتفاقية أن تقوم بين الدول الأعضاء وحدة اقتصادية كاملة بعد تحقيق أهدافها المتعددة المرتكزة إلى الفكر التقليدي في التكامل الاقتصادي من خلال التأكيد على عملية تحرير التبادل التجاري وانتقال عناصر الإنتاج وفقاً لقوانين السوق.

د- السوق العربية المشتركة:

إن أهم القرارات الصادرة من المجلس الاقتصادي العربي، تنفيذاً لأحكام اتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية، القرار (17) لعام 1964 والقاضي بأحداث السوق العربية المشتركة كمرحلة من مراحل تحقيق الوحدة الاقتصادية العربية. ولقد أستخدم قرار إنشاء السوق تحرير السلع التي يتم التبادل بها بين الدول الأعضاء في السوق بخطوات تدريجية من الرسوم الكمركية وغيرها من الرسوم والضرائب وكذلك القيود الإدارية، وعلى مراحل متتالية حتى تحرر في نهايتها التجارة من جميع الرسوم والقيود، وارتكز العمل في إطار هذا القرار على السلع الواردة في القوائم الملحققة باتفاقية تسهيل التبادل التجاري وتنظيم تجارة الترانزيت مع إيلاء معاملات تفضيلية للسلع الأخرى التي لم ترد في هذه القوائم (8) .

إن السوق العربية المشتركة هي في واقع عبارة عن منطقة تجارة حرة بين الدول الأعضاء، وهي بذلك لا تتضمن توحيد للتعريف الكمركية للدول الأعضاء في مواجهة العالم الخارجي.

إن محصلة عمل السوق العربية المشتركة لم يكن في مستوى الطموح وقد تعطلت أهدافه لعدة أسباب أبرزها ترك حرية للعضو في استثناء بعض السلع من الإعفاء الضريبي، عدم التنسيق بين الخطط الاقتصادية لدول السوق، وبالرغم من الانتباه إلى بعض العوائق ومحاولة معالجتها في الأعوام 1970 و 1971 وإصدار القرارات الخاصة بضرورة التنسيق والتكامل الاقتصادي بين الدول الأعضاء (9) ، ولكن تلك القرارات بقيت حبراً على ورق.

هـ- اتفاقية تيسر وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية عام 1981:

في ضوء النتائج المتواضعة لاتفاقية تسهيل التبادل التجاري والسوق العربية المشتركة، وتنفيذاً لتوجيهات القمة الاقتصادية العربية في عمان تم إعادة النظر في الاتفاقيات العربية الجماعية القائمة وتطويرها. وقد أعدت هذه الاتفاقية وإقرارها

من المجلس الاقتصادي والاجتماعي في دورته الثلاثين (10) بموجب القرار رقم (848) بتاريخ 1981/12/27، وقد امتلكت هذه الاتفاقية بنظره شمولية لتطوير التبادل التجاري بين الدول العربية وربطه بالتنمية الشاملة وتعزيز الطاقات الإنتاجية بين الدول العربية، وهي بذلك تمثل تقدماً مهماً بالنسبة لاتفاقية عام 1953 وقرار السوق عام 1964.

وقد توصلت الاتفاقية إلى تحرير (20) مجموعته سلعية فقط بحلول شباط/ 1989، وإعفاؤها من الرسوم الكمركية والقيود الإدارية، وقد صادق المجلس على إعفاء تلك السلع، في حين لم تنجح المفاوضات في تحرير (32) مجموعته سلعية.

وعلى الرغم من ذلك واجه تنفيذ هذه الاتفاقية بالصورة المنشودة عدد من العقبات لعل من أهمها (11) .

- ضعف وتعثر الآلية التي عهد أليها مهمة المتابعة والتنفيذ وهي لجنة المفاوضات التجارية والتي ركزت عملها حول قوائم سلبية محددة وبأسلوب غير مرن.

- تبنت اللجنة أسلوب الإعفاء الكامل وليس الإعفاء التدريجي، الأمر الذي لم يأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة ببعض الأعضاء.

- إصرار بعض الدول الأعضاء على التأكيد أولاً من التزام جميع الدول الأعضاء بتحرير المجموعة السلعية العشرين التي تم الاتفاق على تحريرها والتأكد من الإجراءات المتخذة في هذا الصدد.

- الاختلاف في الرؤى في الإعفاء الكامل والفوري على السلع المتفق عليها، فبعضهم كان يرى أن التحرير الكامل لا يعني التحرير الفوري، وأنه يتعين التفاوض بشأن هذا الأمر وعلى أن يتم تحريرها بصورة متدرجة.

2. الاتفاقيات الثنائية:

وهي الاتفاقيات المعقودة بين بلدين، وقد انتشر هذا الأسلوب في العلاقات الاقتصادية الدولية في سنوات ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية .

وتم التراجع عن هذا الأسلوب في ظل سريان مفعول قوانين منظمة التجارة العالمية WTO.

وقد لجأت إلى هذا الأسلوب الدول العربية التي تطبق على تجارتها الخارجية نظم الرقابة على الصادرات والواردات ونظم الرقابة على الصرف، وانتشرت هذه الاتفاقيات خلال مدة السبعينيات لعدة أسباب من أهمها (12) :

- امتلاكها المرونة ومراعاة الظروف الخاصة بين طرفي الاتفاقية على خلاف الاتفاقيات الجماعية التي يصعب فيها مراعاة أحد الأعضاء على حساب الأطراف المتعددة الأخرى.

- بعد تصحيح أسعار النفط عام 1973 وتراكم فوائض مالية لدى الدول العربية النفطية، تولدت رغبة لدى هذه الدول باللجوء إلى هذا النوع من الاتفاقيات بوصفها وسيلة لتنظيم علاقاتها الاقتصادية فيما بينها بسبب تشابه

اقتصاداتها مما يجعل التعاون الاقتصادي يأخذ طابعاً مميزاً.

ومن الجدير بالذكر أن الدول العربية تربطها ببعضها البعض أكثر من مائة اتفاقية تجارية ثنائية تعطي بعض الامتيازات والإعفاءات التجارية للسلع المتبادلة فيما بينها (13) .

3. الاتفاقيات الإقليمية العربية:

تقف عدة دوافع وراء تلك الاتفاقيات التي حصلت بين مجموعات من الدول العربية، يعود بعضها إلى أسس التقارب الجغرافي أو الثقافي أو على أساس تشابه أو تجانس الهياكل الاقتصادية، ويأتي هذا التوجه نحو هذه الصيغة الجديدة من التكامل الاقتصادي العربي منسجماً مع الاتجاه العالمي لإقامة مناطق التجارة الحرة وتكتلات الاقتصادية الكبرى ، وهناك أسباب أخرى من مثل بدء الحرب (العراقية – الإيرانية) عام 1980 ، وتدني مؤشرات العمل الاقتصادي العربي المشترك خلال السبعينيات والثمانينيات من القرن المنصرم .

وفي ما يلي استعراض لهذه التجمعات العربية حسب أسبقيتها :

أ- اللجنة الاستشارية الدائمة لدول المغرب العربي (14) :

تعود مدة هذه اللجنة إلى الاجتماع الوزاري للدول إتحاد المغرب العربي (الجزائر، ليبيا، المغرب، تونس) في أيلول من عام 1964 وانضمت موريتانيا إلى هذه اللجنة عام 1975، إذ أقر بروتوكول لجنة استشارية دائمة حددت مهامها كالآتي:

* دراسة إمكانية تنسيق التعاون الاقتصادي بين الدول الأعضاء.

* إمكانية تنسيق سياسات التصنيع.

* تحديد السلع التي يمكن مبادلتها بين الدول الأعضاء وإعفاؤها من الرسوم والقيود الكمركية المختلفة.

* تحديد مواقف مشتركة في التعامل الاقتصادي والتجاري مع السوق الأوروبية المشتركة.

وقد فشلت هذه اللجنة من متابعة أعمالها على الرغم من نجاحها في تأسيس الكثير من اللجان المتخصصة في قطاعات مشتركة، إذ تغلبت المصالح الخاصة على المصلحة الجماعية، وانسحبت ليبيا من اللجنة عام 1970 ويعترض العمل المشترك بين الأعضاء مشاكل عديدة في مقدمتها مشكلة الصحراء الغربية والاختلاف في المواقف بين الجزائر والمغرب .

وفي عام 1989 بذلت محاولات جادة لإعادة تفعيل تجمع دول إتحاد المغرب العربي بجميع أعضائه، من أجل بلوغ مستويات جديدة في استغلال الإمكانيات التجاري والاستثمارية المتاحة في أسواقها والاستفادة من قربها الجغرافي بأسلوب واقعي ممكن.

ب- مجلس التعاون الخليجي (15) :

أسس في تموز عام 1981، وفي اجتماع القمة الثانية للمجلس بالرياض في أيلول من العام نفسه، أقرت اتفاقية اقتصادية تستهدف توثيق الروابط الاقتصادية بين الدول الأعضاء (دولة الإمارات العربية المتحدة، البحرين، قطر، عمان، المملكة العربية السعودية، الكويت) عن طريق تنسيق وتوحيد السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية والتشريعات التجارية والصناعية والنظم الكمركية ، وترتبط هذه المجموعة العربية بروابط بيئية واجتماعية قائمة على أساس الأسر العائلية الحاكمة سياسيا واقتصاديا من شأنها تعزيز النتائج التي تمخض عنها عملية التكامل الاقتصادي بينها .

4. منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى (16) :

أصدر المجلس الاقتصادي والاجتماعي في دورته التاسعة والخمسين بتاريخ 1997/2/17 قرار رقم (1317) بالموافقة على البرنامج التنفيذي لاتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بهدف الوصول إلى منطقة تجارة حرة عربية كبرى. وقد جسد هذا القرار الإرادة السياسية العربية الجماعية وفق القرار الصادر عن مؤتمر القمة العربية الذي عقد في القاهرة خلال شهر يونيو 1996.

أ- دوافع إقامة منطقة التجارة الحرة العربية:

- لقد تلاحقت الإخفاقات التي تعرض لها العمل العربي المشترك بشكل عام والجهود التكاملية بشكل خاص، وتبعاً لذلك جاء إنشاء هذه المنطقة تحت الدوافع القديمة والمستجدة في العلاقات الاقتصادية الدولية، وكما يأتي:
- بروز النظام التجاري الدولي الجديد الذي تمخضت عنه جولة أورغواي للمفاوضات التجارية المتعددة الأطراف، هذا النظام الذي توسع وأخذ يشمل تجارة الخدمات والسلع الزراعية والمنسوجات والألبسة وكان من نتائج هذه الجولة إنشاء منظمة التجارة العالمية (W. T. O)
 - التوسع في إقامة التكتلات الاقتصادية وهو الأمر الذي سمحت به نتائج جولة أورغواي حين استثنائها من حكم الدولة الأولى بالرعاية.
 - تراجع الاتفاقيات الثنائية التي لم يعد لها مجال في إطار النظام التجاري الدولي الجديد، إذ أن الدول الأطراف ملزمة بتعميم ما تتيحه هذه الاتفاقيات من إعفاءات وما تقدمه من امتيازات على بقية الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية.
 - أثبتت معوقات التجارة العربية أنها لا تنحصر فقط في القيود الكمركية بل أن هناك قيوداً أخرى من بينها مشكلة النقل وعلى الرغم من محاولة معالجة هذه المشكلة عن طريق اتفاقية النقل بالترانزيت المعمول بها بين الدول العربية

منذ عام 1977 ولكن الواقع أكد عدم كفايتها تحت تأثير جانبيين:

الجانب الأول: عدم اكتمال شبكات النقل البري والنقل بالسكك الحديدية بين الدول العربية، فهناك الكثير من محاور الربط البري وعن طريق خطوط السكك الحديدية التي تتطلب الاستكمال خاصة فيما يتعلق بالربط بين دول المشرق العربي والدول العربية في شمال أفريقيا.

الجانب الثاني: يتعلق بارتفاع تكلفة النقل البري والبحري في المنطقة العربية، وبالقيد الإداري المرتبطة بحركة النقل إذ تتسم الإجراءات على المنافذ الحدودية، وإجراءات الترانزيت بالتعقيد وتستغرق أحياناً في مدة زمنية طويلة.

ب- العناصر الرئيسة للبرنامج التنفيذي:

تشكل اتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية الإطار القانوني الرئيس لمنطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، وتعد المصادقة على الاتفاقية المذكورة الشرط الأول والأساسي للأنضمام للمنطقة. ولقد صادق على هذه الاتفاقية حتى الآن تسع عشر دولة عربية ليس من بينها الجزائر وجيبوتي وجزر القمر المتحدة.

واستناداً إلى ذلك هناك عناصر أساسية للبرنامج التنفيذي لتفعيل اتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري للوصول إلى

المنطقة العربية الحرة وكالاتي:

- معاملة السلع العربية التي تنطبق عليها قواعد المنشأة العربية معاملة السلع الوطنية.
- يتم تحرير السلع المتبادلة (السلع الزراعية والحيوانية والمواد الخام المعدنية وغير المعدنية، السلع نصف المصنعة، والسلع التي تنتجها المشروعات العربية المشتركة المنشأة في إطار جامعة الدول العربية) كافة من الرسوم الكمركية وفقاً لمبدأ التحرير التدريجي الذي يطبق بنسب سنوية متساوية خلال عشرة سنوات تبدأ من 1998/1/1 وتنتهي في 2007/12/31.

- يمكن أن تتفق الدول الأطراف في أثناء التنفيذ على وضع أي سلع تحت التحرير الفوري، كما يجوز لأي بلدين طرف في البرنامج التنفيذي تبادل إعفاءات تنسيق البرنامج الزمني.

- لا تخضع السلع العربية التي يتم تبادلها في إطار البرنامج لأي قيود كمركية تحت أي مسمى مهما يكن.
- مراعاة الأحكام والقواعد الدولية فيما يتعلق بإجراءات الوقاية والدعم والإغراق والخلل في ميزان المدفوعات الناجم عن تطبيق البرنامج.

- منح معاملة تفصيلية للدول العربية الأقل نمواً، وعلى الدولة المعنية تحديد طبيعة المعاملة المطلوبة والمدة الزمنية وعرضها على المجلس الاقتصادي والاجتماعي للموافقة.

- تحديد أسلوب متابعة التنفيذ وفض أي منازعات تنشأ عن التطبيق من خلال لجان متخصصة.

ج- الإطار القانوني لإقامة منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى:

- تفعيل اتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية وان نصوص الاتفاقية تتيح ذلك.
- أن تتماشى هذه المنطقة أوضاع واحتياجات الدول العربية ومع إحكام منظمة التجارة العالمية.
- الاستفادة من المبدأ الوارد في الفصل الرابع مع اتفاقيات (الجات) الخاص بالدول النامية، والمتعلق بالاندماج الاقتصادي مع الالتزام بالمدة الزمنية التي حددتها (الجات) لإقامة أي شكل من أشكال التكامل أو التكتل الاقتصادي وهي عشر سنوات قابله للتمديد لعامين آخرين.
- اعتمد البرنامج الأحكام الواردة في اتفاقية الجات فيما يتعلق بتحديد قواعد المنشأة والمواصفات والمقاييس واشتراكات الوقاية الصحية والأمنية والرسوم والضرائب ذات الأثر المماثل ومبدأ الشفافية وتبادل المعلومات والبيانات والإجراءات واللوائح الخاصة بالتبادل التجاري والاتفاقيات التجارية.
- أعتمد ذات الأسس الفنية المتبعة في منظمة التجارة العالمية فيما يتعلق بإجراءات الوقاية والإغراق ومعالجة حالات الدعم وخلل ميزان المدفوعات.
- تثبيت الرسوم والضرائب الكمركية بتاريخ محدد لأغراض تطبيق البرنامج.
- أن يشتمل البرنامج التنفيذي على خطة عمل وجدول زمني محدد لإنشاء هذه المنطقة. كما مبين في الفقرة السابقة.

د- الدول العربية الأعضاء في منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى:

يبلغ عدد الدول العربية التي أنظمت إلى المنطقة سبع عشره دوله عربية هي (الأردن، دولة الإمارات العربية، البحرين، تونس، المملكة العربية السعودية، السودان، سوريا، العراق، سلطنة عمان، فلسطين، قطر، الكويت، لبنان، ليبيا، مصر، المغرب، اليمن) وبقيت خمس دول لم تنظم بعد إلى المنطقة من بينها أربع دول مصنفة ضمن مجموعة الدول العربية الأقل نمو (جيبوتي، الصومال، جزر القمر المتحدة، موريتانيا) فضلاً عن الجزائر أن هذا الموقف حتى تاريخ 2004/1/1.

5. الاتفاقية العربية في الخدمات:

اقتصرت منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى على تجارة السلع فقط ولم تشمل حتى الآن تجارة الخدمات، التي تمثل نحو 24% بوصفه متوسطاً من إجمالي التجارة العربية من السلع والخدمات، وتتصاعد هذه النسبة في بعض الدول العربية التي تتوفر لديها مقومات سياحية وخدمائية مثل (مصر، الأردن، المغرب، تونس). وقد تعزز قطاع الخدمات بعد التطورات التي شهدتها صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على المستوى العالمي والعربي.

وتأسيساً على ذلك جاء الاهتمام العربي بتحرير تجارة الخدمات وأعدت اتفاقية لتحرير تجارة الخدمات فيما بينها وإدماجها في منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى وكما يأتي:

الجزء الأول: يتعلق بالأحكام العامة للاتفاقية، وتنسجم هذه الأحكام مع تلك النصوص المتفق عليها في اتفاقية الجات، وذلك حتى لا تشكل تناقضاً بالنسبة للدول العربية الأعضاء بالمنظمة العالمية أو تلك التي بصدد الانضمام إليها.

الجزء الثاني: جداول الالتزامات. هناك دول عربية قدمت جداول بتلك الالتزامات الأولية والتي ترغب في التفاوض مثل (الإمارات العربية المتحدة، الأردن، مصر، الكويت، سلطنة عمان)، وهذه الالتزامات والتعهدات فاقت تلك الممنوحة في إطار اتفاقية (الجات) بحيث تشكل الخدمات التي يتم تحريرها نسبة مهمة من تجارة الخدمات العربية.

ثالثاً : التجارة العربية :

طالما مثل المدخل التجاري عنواناً رئيسياً للتكامل الاقتصادي العربي أو محدداً للعلاقات الاقتصادية مع الدول الأجنبية الأخرى منفردة أم على شكل تكتلات تجارية ونظراً لطبيعة الاقتصاديات العربية التي تمثل فيها مصادر الطاقة من النفط والغاز ، فقد طغت على العلاقات التجارة العربية التركز الشديد في جانب الصادرات في كل ما يتعلق بهذه المصادر ودورها في الاقتصاد العالمي، فالعالم الخارجي ينظر إلى الدول العربية النفطية على أنها محتكرة لها ، إذ تبلغ الاحتياطات العربية من النفط والغاز نحو 57,8 % 28,9 % على التوالي (17) .

ولكن في المقابل أن الدول العربية هي مستوردة صافية للغذاء فهي جميعها تعاني من فجوة غذائية متزايدة ففي عام 1990 كانت قيمة الفجوة الغذائية تبلغ 12 مليار دولار ارتفعت إلى حوالي 13 مليار دولار عام 2000 ثم زادت إلى 18 مليار دولار عام 2005 وقبل ارتفاع أسعار الغذاء عام 2008 بلغت قيمة الفجوة 24 مليار دولار عام 2007 ، وقفزت إلى 32,5 مليار دولار بسبب الأزمة الغذائية العالمية ، وخلاصة ذلك بلغ معدل النمو السنوي في فجوة الغذاء العربي ما يساوي 8 % خلال المدة (2000 – 2008) (18) .

وخلاصة ذلك أن جميع الدول العربية هي من الاقتصاديات التي تعاني من ظاهرة الاكتشاف التجاري بسبب ارتفاع نسبة مساهمة التجارة الخارجية في تكوين ناتجها المحلي (19) إذ سجلت هذه النسبة نحو 91,8 % عام 2008 و 78,1 % في عام 2009 وليبيان واقع التجارة العربية نتناولها كما يلي :

1. التجارة الخارجية العربية :

أ- حجم وهيكل التجارة : يشير الجدول (1) إلى تطور حجم التجارة الخارجية العربية (الصادرات + الواردات) من عام 1973 إلى عام 2009 وبشكل تجمعي أن إجمالي الصادرات تتفوق على إجمالي الواردات ، ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع نسبة مساهمة الصادرات النفطية في إجمالي الصادرات ، وعلى العموم أن حجم التجارة الخارجية العربية يبدوا إلى صالحها تماما على الرغم من أن الدول العربية غير النفطية جميعها تعاني من عجزا تجاريا شبه مطلق تقريبا .

جدول (1)

الأهمية النسبية للصادرات والواردات البينية من أجمالي الصادرات والواردات والتجارة البينية إلى إجمالي التجارة الخارجية العربية للمدة (1973-2009)

%

البيان	الصادرات العربية (فوب)			الواردات البينية (سيف)			نسبة التجارة العربية البينية إلى التجارة العربية الخارجية
	البينية	الإجمالي	2:1	البينية	الإجمالي	4:3	
السنوات	1	2		3	4		4+2=3+1
1973	1,4	25,8	5,4	1,6	15,5	10,3	7,28
1975	3,7	72,9	5,1	3,6	39,5	9,1	6,54
1980	11,4	234,3	4,8	11,1	110,9	10,0	6,52
1985	4,9	94,9	5,1	7,5	93,9	7,9	5,56
1990	13,8	141,1	9,7	10,3	104,8	9,8	9,79
1991	10,5	125,9	8,3	9,2	103,1	8,9	8,60
2000	16,1	257,1	6,2	15,7	155,5	10,1	8,32
2005	48	569	8,4	44	350	12,5	10,5
2006	59	692	8,5	54	401	13,4	10,9
2007	71	807	8,7	64	535	11,9	10,4
2008	93	1068	8,7	84	705	11,9	10,3
2009	75	726	10,3	67	603	11,1	10,7

المصادر: تم إعداده بالاستناد إلى:

❖ التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أعداد مختلفة.

❖ صندوق النقد العربي، التجارة الخارجية للدول العربية، أعداد مختلفة.

أن الظاهرة السلبية هنا تتمثل في هيكل التجارة العربية (الصادرات + الواردات) كما يبين ذلك الجدول (2) .

جدول (2)

الهيكل السلعي للصادرات والواردات الاجمالية

للمدة (2005 – 2009)

2009		2008		2007		2006		2005		البيان
الصادرات	الواردات	الصادرات	الواردات	الصادرات	الواردات	الصادرات	الواردات	الصادرات	الواردات	
16,0	3,1	15,4	2,9	13,9	3,0	14,7	2,8	14,7	2,8	السلع الزراعية
15,8	70,8	17,1	78,0	15,1	76,9	15,2	77,4	14,3	77,4	الوقود والمعادن
60,6	16,4	60,4	12,5	62,3	13,4	61,1	12,4	62,2	11,6	المصنوعات
7,1	4,4	6,9	3,7	8,6	4,1	8,6	3,8	9,0	3,9	المواد الكيماوية
19,0	4,3	18,7	3,0	14,5	2,4	13,8	2,2	13,8	2,2	مصنوعات أساسية
26,0	4,5	26,6	3,2	31,5	3,5	30,5	3,0	30,6	2,8	الآلات ومعدات النقل
8,5	3,2	8,1	2,5	7,7	3,5	8,2	3,3	8,8	2,7	مصنوعات متنوعة أخرى
7,6	9,6	7,0	6,6	8,7	6,7	8,9	7,1	8,7	8,1	سلع غير مصنفة
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	المجموع

المصادر: تم إعداده بالاستناد إلى:

❖ التقرير الاقتصادي العربي الموحد ، 2010 .

فيلاحظ أن هيكل الصادرات العربية تتركز في الوقود والمعادن على الرغم من انخفاض النسبة من 77,4 % لعام

2005 إلى 70,4 % لعام 2009 ولصالح ارتفاع نسبة مساهمة المصنوعات والسلع الأخرى غير المصنعة .

أما هيكل الواردات الإجمالي فهناك تركيز واضح لصالح السلع الزراعية والمصنوعات ، وخطورة ذلك تكمن في تهديدات

المؤكد إلى الأمن الغذائي العربي وإلى التبعية في عملية التصنيع والنقل والتكنولوجيا بعد عدة عقود من التنمية والتي من المفترض أن تتمكن الدول العربية من استيعابها والبدء في إنتاجها وتصديرها .

ب- اتجاهات التجارة العربية الخارجية : فيشر الجدول (3) إلى تلك الاتجاهات للمدة (2005 – 2009) ويتبين أن الشركاء الرئيسيين للدول العربية في جانب الصادرات هي تصاعدها بالنسبة إلى الدول العربية والدول الآسيوية إذ بلغت نحو 10,3 % و 40,3 % على التوالي عام 2009 وتراجع بالنسبة إلى كل من الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة إذ سجلت نحو 15,3 % و 8,7 % على التوالي لنفس العام الأخير ويرجع ذلك إلى تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية الأخيرة دون شك ، إذ يلاحظ أن النسبة عام 2008 بالنسبة لهاتين الجهتين هي 17,3 % و 10,5 % على التوالي ويعني ذلك مدى تأثير التجارة الخارجية العربية بأي مشاكل اقتصادية تحصل في الأسواق الرئيسية في العالم .

جدول (3)

اتجاهات التجارة الخارجية للدول العربية

للمدة (2005 – 2009)

السنوات		2005		2006		2007		2008		2009	
البيان		الصادرات	التواردات	الصادرات	التواردات	الصادرات	التواردات	الصادرات	التواردات	الصادرات	التواردات
الدول العربية		8,5	12,6	8,5	13,4	8,8	12,0	8,7	11,9	10,3	11,2
الاتحاد الأوروبي		17,1	31,7	19,2	32,7	17,8	34,5	17,3	30,8	15,8	28,9
الولايات المتحدة		8,8	5,5	9,2	6,9	10,3	9,3	10,5	8,5	8,7	8,7
آسيا : منها		27,5	22,9	31,2	24,3	34,6	31,5	37,0	28,5	40,3	33,9
- اليابان		9,8	4,0	11,3	4,0	11,6	5,8	12,6	5,1	12,3	4,4
- الصين		3,4	5,0	4,0	5,9	5,4	10,5	6,7	10,1	6,7	11,3
- باقي دول آسيا		14,3	13,8	15,9	14,4	17,5	15,2	17,7	13,2	20,3	18,1
باقي دول العالم		38,2	27,3	31,9	22,8	28,5	12,7	26,5	20,3	24,3	17,3
المجموع		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

المصدر: تم إعداده بالاستناد إلى: التقرير الاقتصادي العربي الموحد ، 2010 .

2. التجارة العربية البينية:

تمثل التجارة البينية أهمية بالنسبة للأعضاء في التكتلات ومناطق التجارة الحرة في العالم فهيه تمثل أكثر من 60% بالنسبة لدول الاتحاد الأوروبي ، وما يخص الدول العربية صحيح أن هناك تطوراً في أقيام الصادرات والواردات البينية خلال التسعينيات من القرن المنصرم ومطلع القرن الحادي والعشرين. إلى جانب تطور هيكل التجارة البينية العربية في قطاع المصنوعات وبشكل خاص الصادرات السعودية من اللدائن والحديد والصلب وصادرات المغرب من عجائن الورق ولبنان لمنتجات دور النشر والصحافة والصادرات المصرية من الأسمت ونفس الوقت حافظت الواردات البينية على نفس الهيكل والتطور، إلا أن حصة التجارة البينية بقيت على نسب متواضعة لا تتعدى 10% في أفضل حالاتها. وبالعودة إلى الجدول (1) الذي يبين الأهمية النسبية للصادرات والواردات من التجارة البينية ونسبة الأخيرة من أجمالي التجارة العربية الخارجية في المدة (1973-2009) .

ونستطيع أن نقرأ تاريخ هذه التجارة في السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات القرن المنصرم، والاستنتاج الرئيس أنها لم تغادر النسب المتواضعة على الرغم من الكثير من التجارب والاتفاقيات لتفعيل التعاون العربي في المجال التجاري. إن النقطة الرئيسية التي يمكن الإشارة إليها ما مدى تأثير منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى على التجارب البينية وهل الأمر يقتصر على العوائق الكمركية أو ماذا؟ تلك الأسئلة ربما تكون حكومات الدول العربية هي المسئولة عن الإجابة عليها مادامت الإرادة العربية موجودة وفاعلة.

ما المطلوب:

يبدو أن التحديات التي تواجه التكامل الاقتصادي العربي بقيت صامدة وغدت تمثل تحدياً مستمراً و تهديداً خطيراً للبقاء في عصر العولمة بكل أبعادها. فالتكامل الاقتصادي العربي طالما أكدت مؤشراتته فشله وتراجعته على الرغم من امتلاك امتنا العربية مقومات ذلك التكامل من لغة واحدة ومصالح وتاريخ مشترك ، وأن تلك السمات مترابطة ومتشابكة لكل أجزائها بدرجة قلما نجد مثلها في المناطق الأخرى من العالم.

أن النظرة التجميعية إلى الدول العربية تكشف عن أجلى مظاهر التكامل ، في حين أن كل دول العربية منفردة تعاني من واحد أو أكثر من الاختلالات في علاقاتها الاقتصادية أو التجارية .

ومع الأسف أن ما أنجز من العديد من الاتفاقيات الجماعية والشائية وحتى تجربة دول مجلس التعاون الخليجي هي الأخرى فشلت في تحقيق الحلم الأول الخليجي في انبثاق عملتها الموحدة في 2010/1/1 بعد سلسلة من الخلافات بين تجربة عربية

تجمعها العديد من السمات المتماثلة جدا .

وقد تزامن كل ذلك مع نوع جديد من التحديات إعادة العديد من الدول العربية إلى دائرة الصراعات الداخلية تحركها دوافع للأجندات خارجية ، وأخذت الأخيرة تطلق عليها الربيع العربي (Spring Of Arab) ، ودون شك ستكون لها آثار سلبية على العمل الاقتصادي العربي المشترك وفي عدة اتجاهات الاقتصادية منها تتمثل بهروب رؤوس الأموال خارج المنطقة العربية وفي اقل تقديراتها أكثر من 500 مليون دولار أسبوعيا في قطاع السياحة والفندقة للدول العربية مثل لبنان ومصر وتونس ، ولم تحسم بعد الخسائر في الممتلكات عن ما يجري في ليبيا وسوريا واليمن ، والأكثر جسامه احتلال العراق وتدمير بنائه التحتية بعد العقوبات الدولية (1991 – 2003) .

وان الصورة لا تقبل الشك لا يوجد على ارض الواقع تفعيلا حقيقيا إلى التكامل الاقتصادي العربي ما دامت التدخلات الأجنبية بشكل عام والأمريكية بشكل خاص موجودة في الشأن العربي وكما يبدو أن الواقع العربي سائراً نحو رسم ملامح جديدة لامتنا العربية وكأننا نعود إلى (معاهدة سايكس بيكو) ، ولكن هذه المرة بقيادة أمريكية وليس بريطانيا .

أن كل ذلك يعود إلى فشل الأنظمة العربية في تداركها إلى معالجة الخلل في السياسات الاقتصادية التقليدية في مجال التنمية والتي غادرتها دول أمريكا اللاتينية في الثمانينيات القرن المنصرم ومن بعدها الدول المتحولة (الاشتراكية سابقا) وبالنسبة إلى إشعال انتفاضة في الشارع العربي في ظل تدني مؤشرات التنمية البشرية لمعظم الدول العربية غير النفطية وساعده على ذلك العامل الأجنبي تحت ذريعة الديمقراطية .

ولكن في المقابل : ما هو المطلوب عربيا في إنجاح التكامل الاقتصادي العربي هو حقيقة قومية أيضا لا تحتاج إلى تبرير ، فالانتماء العربي ليس محلا للاختبار والبرهان ، فالمصالح التكاملية العربية مدعوه للبدء فورا في السعي لتفعيل الاتفاقيات الجماعية والثنائية وخصوصا منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى ، والابتعاد عن الطروحات الجديدة التي بدأت تتعامل بها بعض الدول العربية على حساب التنازل عن مصالحها الوطنية مثل مناطق التجارة الحرة مع الولايات المتحدة أو المبادرة الفرنسية للتعاون أو الشراكة مع دول حوض البحر المتوسط ، فما يجري اليوم في العديد من الدول العربية يؤكد أن تلك الطروحات لا تحقق الطموحات العربية في مواجهة التكتلات الاقتصادية والتجارية العالمية .

المصادر والهوامش:

1. د. عبد الحميد براهمي ، أبعاد الاندماج الاقتصادي العربي واحتمالات المستقبل ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ج 2 ، بيروت ، 1981 ، ص 25 .
2. Charles W.L, Global Business Today , second Edition , International Edition , Irwin MG Graw NHill , 2001 , p227 .
3. BELA BALASS , The Theory of Economic integration : An introduction , the EUROPEAN London , published in the U.N. of America , Lynne , 1994 , p.127 .
4. د. خلاف عبد الجابر خلاف ، القيود الجمركية وتطور التجارة الخارجية ، للدول الأخذة في النمو ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، (بدون تاريخ) ، ص ص 57 - 58 .
5. التقرير الاقتصادي العربي الموحد ، 2000 ، ص 131 .
6. د. توفيق سعيد بيضون، التجارة الخارجية الدولية والإقليمية للأقطار العربية وآثارها على مسار التنمية الاقتصادية- الاجتماعية، بيروت، معهد الإنماء العربي، ط1، 1986، ص238.
7. د. منصور الراوي ، تكامل الاقتصادي ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد ، 1984 ، ص ص 53 - 54 .
8. مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، الأمانة العامة، المناحي والاتجاهات في جهود العمل الاقتصادي العربي المشترك نحو الوحدة الاقتصادية العربية حاضراً ومستقبلاً، عمان، الأمانة العامة، نيسان، 1981، ص43.
9. صندوق النقد العربي، اتفاقيات تشجيع وتنمية التجارة بين الدول العربية، دراسة تحليلية، أبو ظبي، آذار، 1982، ص12.
10. مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، الأمانة العامة، مشاكل انتقال السلع بين الدول العربية وبخاصة دول السوق العربية المشتركة، عمان، الأمانة العامة، حزيران، 1982، ص163.
11. مجلس الوحدة الاقتصادية، الأمانة العامة، دور الاتفاقيات الاقتصادية العربية والعربية الأجنبية وأثرها على تدفق الصادرات العربية بين الدول العربية، عمان، الأردن، نيسان، 1982، ص39.
12. التقرير الاقتصادي العربي الموحد ، 1997 ، ص 131 .
13. جامعة الدول العربية، الأمانة العامة، مجموعة المعاهدات الاقتصادية العربية، الجزء الأول، الاتفاقيات الاقتصادية الشائبة المعقودة بين الدول العربية، شباط، 1979، ص ص 32-38.

14. جامعة الدول العربية، الأمانة العامة، مجموعة المعاهدات الاقتصادية العربية، الجزء الأول، الاتفاقيات الاقتصادية الشائبة المعقودة بين الدول العربية، شباط، 1979، ص ص 32-38 .
15. مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الأمانة العامة، النشرة الاقتصادية، الدمام، أمانة المجلس، العدد الثاني، 1987، ص ص 85-88 .
16. التقرير الاقتصادي العربي الموحد، 1998، الفصل الثاني عشر .
17. التقرير الاقتصادي العربي الموحد، 2010 ، ص ص 256 - 257 .
18. التقرير الاقتصادي العربي الموحد، 2010 ، ص 385 .
19. التقرير الاقتصادي العربي الموحد، 2010 ، ص 179 .

الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن

بوشعور رضية

أستاذة مساعدة بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

جامعة تلمسان / الجزائر



ملخص:

تعتمد كفاءة المنظمات في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاحها يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وفي ظل مناخ العمل الجديد، وما يتضمنه من متغيرات أدت إلى حتمية تطوير الفكر الإداري المتعلق برأس المال البشري للمنظمات (أي مواردها البشرية)، خاصة ما يرتبط بها من اختيار سليم وتدريب يتلاءم مع الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة ونظم التدريب المستمر القائم على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وضرورة إعداد نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية. يهدف هذا البحث إلى تبيان ضرورة وأهمية قياس أداء الموارد البشرية من خلال التعريف بـ "بطاقة القياس المتوازن للموارد البشرية" كأداة حديثة لقياس فاعلية الأداء البشري في المنظمات الحديثة، و دورها في تحويل الإستراتيجية إلى برنامج عمل فعال. ثم محاولة بناء بطاقة نموذجية لقياس أداء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية تلمسان، وفقاً لمدخل الأداء المتوازن (Balanced scorecard)، باعتباره مدخل عصري لإدارة وتخطيط الموارد البشرية، ومدخل لتطوير نظم العمل داخل المنظمات.

Abstract:

The efficiency of organizations, primarily rely on the efficiency of the human element, and its success depends on finding the best human elements in order to adjust the performance and achieve strategic goals. In an atmosphere of new work and the promise of variables led to the inevitable development of management thought and of human capital organizations, (its human resources) Particularly those associated sound selection and training consistent with the main strategy of the organization as well as continuous training systems based on the concept of total quality management and performance and the need to develop an integrated system for human resources information.

This research aims to demonstrate the necessity and importance of measuring the performance of human resources through the definition of " Balanced scorecard human resources" as a tool to measure the effectiveness of modern human performance in modern organizations, and its role in turning the strategy into effective program of action, and then try to build a model to measure the performance of employees at the Bank of Agriculture and Rural Development in Tlemcen, according to the entrance of Balanced Scorecard, As the entrance to a modern management and human resources planning, and the entrance to the development of work systems within organizations.

مقدمة:

تعد الموارد البشرية في أي منظمة من الأصول الأساسية الداعمة لقدرتها التنافسية ومع تنوع مكوناتها، زادت المشاكل المتعلقة بكيفية إدارة هذه الأصول وتوجيهها نحو تحقيق هدفها الأساسي وهو دعم الميزة التنافسية، وجاءت هذه المشاكل كنتيجة منطقية لقصور المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية ، وقصور المعلومات يرجع في الأساس إلى (Huang, 371 : P. 209; Mouritsen & Larsen, 2005: P. 209; 2009: P. 209)، قصور في عمليات القياس على أساس أن القياسات المختلفة للموارد البشرية توفر المعلومات المطلوبة لإدارتها ، وبالتالي لابد من البحث عن كيفية إجراء القياسات المختلفة للموارد البشرية. و في الوقت الراهن يعد مقياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) أهم أداة لتحقيق هذا الهدف (Andriessen 2004: P230).

ويقوم مقياس الأداء المتوازن في شكله المعياري على أربع منظورات هي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو، كما يقوم على أساس مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية (Key Performance Indicators) التي تنقسم إلى مؤشرات أداء تاريخية تابعة ومؤشرات أداء مستقبلية قائدة، ويربط المقياس بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية الخاصة بكل بعد من الأبعاد الأربعة، كما يربط بين مؤشرات الأداء الأساسية اللازمة لقياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية الفرعية، وذلك في إطار تنبؤي منظم من خلال علاقات السبب والنتيجة.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للعلاقة بين كل من الموارد البشرية ومقياس الأداء المتوازن، إلا أن القليل من الدراسات قد ناقشت كيفية إجراء التكامل بينهما (Wu, 2005: P. 26; Quezada & al, 2009: P. 492) حيث أكد Kaplan & Norton 2004: P. 11 على ضرورة توافق الأصول غير الملموسة مع إستراتيجية تنظيم الأعمال، ومن ثم ركز فقط على منظور عمليات التعلم والنمو لمقياس الأداء المتوازن ، باعتبار أن الموارد البشرية هي المسبب الأساسي الذي يقود الأبعاد الأخرى لمقياس الأداء المتوازن.

وللتعامل مع هذه الفجوة البحثية، تسعى هذه الدراسة نحو إجراء تكامل بين الموارد البشرية بمكوناتها المختلفة ومقياس الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة، حيث أن هذا التكامل سوف يؤدي إلى فتح آفاق أوسع لعملية القياس المحاسبي، الأمر الذي يؤدي إلى وضع نموذج قياس مقترح، يركز على كل من القياس الوصفي بجانب القياس الكمي والمالي، ويتيح المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المدى الطويل بجانب إدارة الأداء التشغيلي في المدى القصير.

تحديد مشكلة البحث:

أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى التزايد الكبير في توجه الكثير من منظمات الأعمال نحو الاستثمار في برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية، وبرامج البحوث والتطوير، ودعم العلاقات التفاعلية مع العملاء، وتطوير القيم والهياكل التنظيمية، وإنشاء النظم الإدارية والإنتاجية المدعومة بتكنولوجيا المعلومات، هذه الاستثمارات أدت إلى تزايد أهمية الموارد البشرية وأصبحت منافسًا قويًا للأصول الملموسة (OECD 2008: P2).

إن التغير في هيكل الاستثمار بين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة أدى إلى تنامي بيئة الاقتصاد الجديد القائم على أساس المعرفة والتكنولوجيا، كما إلى التركيز المتزايد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها أهم مسببات خلق القيمة ودعم القدرة التنافسية (Zeghal 2010: P. 39).

وعليه فإن عملية قياس الموارد البشرية تتطلب ضرورة مراعاة اختلاف أساليب قياس كل من البعد الأدائي الإستراتيجي (Aspect Performance) للموارد البشرية، والبعد المالي - التشغيلي (Financial Aspect). ترتبط عملية قياس الموارد البشرية، ارتباطاً وثيقاً بإدارة هذه الأصول، انطلاقاً من الفكرة السائدة بأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وعليه فإنه يجب ربط عملية قياس الموارد البشرية بعملية إدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي لها، وللتعامل مع هذه المشاكل، لا بد من تحديد الأداة المناسبة التي تستطيع التعامل معها، وتمثل هذه الأداة في مقياس الأداء المتوازن (BSC) باعتباره أهم أداة في الوقت الحالي لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي.

الفرضيات:

يقوم هذا البحث على التحقق من الفرضية الأساسية التالية :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية ونتائج تقييم الأداء.

هدف البحث:

وبناء على ما تقدم يسعى هذا البحث إلى بناء نموذج قياس متعدد الأبعاد لقياس أداء الموارد البشرية في بنك (BADR) وفق بطاقة القياس المتوازن، وهذا بعد توضيح مفهوم الأداء وأبعاده ومنهجه.

منهج البحث:

يتشكل منهج البحث بصفة عامة من ثلاثة عناصر هي مدخل البحث وأدوات البحث وطريقة البحث ، ويقوم مدخل هذا البحث على أساس معياري أو استنباطي (Normative or Deductive Approach) ويستمد هذا البحث سمة المعيارية من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والمتتمثلة في ما يجب أن يكون عليه نموذج القياس المقترح.

خطة البحث:

في ضوء العرض السابق يمكن تنظيم البحث بشكل يساعد على بناء نموذج القياس المقترح ، على النحو التالي:

- 1- تقييم أداء الموارد البشرية
- 2- الأداء الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية
- 3- بطاقة الأداء المتوازن - أسلوب حديث في تقييم أداء الموارد البشرية
- 4- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بنك (BADR) بولاية تلمسان
- 5- خلاصة البحث.

1- تقييم أداء الموارد البشرية:

تقوم كل منظمة، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، بتقييم أداء مرؤوسيهها، ويتم ذلك لأغراض عديدة، قد تكون لمنح الحوافز، أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة، وبجانب تحديد هذه الأغراض، يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم، وتحديد توقيت هذا التقييم. كما يحتاج الأمر أيضاً إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة أو طريقة للتقييم، وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، وأيضاً إلى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة.

يعتبر تقييم الأداء، أحد الوظائف المتعارف عليها، في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهي وظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. إذن تقييم أداء العاملين أمر حيوي للمنظمة ولنجاحها واستقرارها، يقول (Joseph Chouard)¹ إن قدرتك على تقييم أداء موظفيك بموضوعية وبشكل بناء له تأثير رئيسي على نجاحهم ونجاحك. اتجهت العديد من المنظمات إلى تقييم أداء أفرادها وتؤكد الدراسات النظرية زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء غير أنه يلاحظ تعدد وتنوع الممارسات الإدارية المتعلقة بتقييم أداء، وطالما أن أهداف التقييم تختلف من تنظيم لآخر فإن القرارات بالتبعية تختلف، كما يبدو واضحاً وجلياً من تعدد وتنوع أنظمة تقييم الأداء، لكن بصفة عامة فإن تقييم الأداء يتمثل في :

- من هم العاملون الذين سوف يخضعون لنظام التقييم؟
- هل سيتم استثناء بعض العاملين؟ وعلى أي أساس؟
- ما هي المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء؟

❖ تعريف تقييم الأداء:

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم، يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

التعريف الأول: هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى يستخلص من هذا التعريف، الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد، أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- أن التقييم يشتمل على الحكم على، نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

التعريف الثاني:

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها، تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها، مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

أما هذا التعريف، فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

1. عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي، ودون تحيز على جهود العاملين، وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون.
2. عملية التقييم تخضع لمعايير أداء، وأسس للمقارنة.

التعريف الثالث:

عملية التقييم هي عملية دورية، تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه؛ حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة.

وأما هذا التعريف، فيبرز الخصائص التالية:

1. عملية التقييم عملية دورية؛ حيث أنها تتكرر غالباً مرة كل سنة، أو أقل من ذلك، أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة.
2. تقوم هذه العملية على تقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أدائه مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم) ومرؤوسيه (الخاضعين لعملية التقييم).
3. عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي، بل تتعدى إلى الاهتمام بالآفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته، أو تنميته الوظيفية (تدريبه، ترقية، تطوير مساره الوظيفي).
4. عملية التقييم تقوم على الاتصال، والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه؛ مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين.

التعريف الرابع:

عملية التقييم هي الصفة النظامية، أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، ومكان الضعف، في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها والقيام بها.

أما هذا التعريف، فيظهر الخاصيتين التاليتين:

1. عملية التقييم هي عملية إدارية، ذات طابع رسمي ونظامي.
2. هي إيجابية، لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعاً يساهم في تحقيق مصلحة الفرد، والمنظمة في آن واحد.

وبناءً على التعاريف السابقة، يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء، هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء

الموظف سابقًا وحاليًا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف، والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

❖ مشاكل أنظمة تقييم الأداء:

تعاني كثير من المنظمات، كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء، ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين: القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء، والقسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم.

أولاً: مشاكل أنظمة التقييم

تعاني بعض المنظمات، من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل:

1. عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
2. عدم وجود تعليمات سليمة، وكافية في أسلوب التقييم.
3. عدم دقة درجات القياس، (مثل ممتاز وجيد ومتوسط وغير ذلك) في التمييز بين العاملين.
4. عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

ثانياً: مشاكل المديرين القائمين بالتقييم:

يواجه المديرون مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم، ومن أهمها ما يلي:

1. ميل المدير إلى التعميم، وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلبي للمرؤوسين، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء، بنفس القيمة.
2. عدم فهم معايير التقييم، فمعايير مثل المبادأة، والتعاون قد تكون غامضة في معناها.
3. عدم فهم مقياس التقييم، فإذا كان المقياس مقسمًا إلى ممتاز وجيد جدًا وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.
4. التساهل، أو التشدد، أو التوسط؛ حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعًا من عدم الدقة.
5. التحيز الشخصي؛ حيث يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين، وقد يرجع ذلك للقرابة، أو الجنس، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين.

❖ الغرض من تقييم الأداء:

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها؛ وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض، أهمها ما يلي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم؛ وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.

- تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد؛ وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة، التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد؛ وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد، كمكافأة على أدائه المتميز.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنتائج العمل، وقيمتها النهائية.
- ويلاحظ أن المنظمات، قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة، وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض، فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء.
- فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم، فإن ذلك يؤكد أهمية الخطوات الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التقييم، وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم، ومعايير التقييم مكتوبة بشكل يسهل إيصالها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم، وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم.
- أما إذا كان غرض التقييم، هو معرفة جوانب الضعف في أداء المرؤوسين، وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب، فإن معايير تقييم الأداء، لابد أن تركز على مهارات يجب توافرها، في أداء المرؤوسين.
- وإذا كان غرض التقييم، هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت التي ستمنح للعاملين، فإن معايير التقييم لابد أن تركز على إنجازات محددة، مثل كمية الإنتاج، أو الجودة..

❖ أهمية تقييم الأداء:

يمكن إنجازها فيما يلي:

- * يوفر تقييم أداء العاملين مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه.
- * يركز التقييم ومنه القياس² على ما يجب إنجازه ويبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما يوفر التغذية المرتجعة لتحليل الفجوات الموجودة في الأداء.
- * يحسن القياس إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- * يحسن قياس الأداء واقع العلاقات الداخلية ما بين العاملين، والاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها و متعامليلها.
- * يوضح قياس الأداء تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج.
- * يعالج قياس الأداء احتياجات المجتمع من خلال تحقيق غايات اجتماعية.
- * يشجع قياس الأداء على اتخاذ قرارات سليمة وتوجه بناء لحل المشاكل، استنادا على بيانات حقيقية ملموسة.
- * يكشف قياس الأداء عن المحاور التي تحتاج إلى تركيز واهتمام، لتحقيق التأثير الإيجابي فيها.

* يمكن قياس الأداء من التعرف على واقع عمل المنظمة، للتنبؤ لمستقبلها وتحقيق تطلعاتها، إذن لا يتحقق التحسين بدون القياس.

2- الأداء الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية:

على الرغم من أهمية المعايير المالية في قياس الأداء من حيث إمكان الحصول على البيانات وتوافرها، لكنها لا تقدم بمفردها مؤشرات دقيقة للأداء، لأنها تاريخية وعادة ما تركز على الأهداف قصيرة المدى فحسب (الدليمي، 1998: 83)، ولكون المؤسسات لا تسعى فقط إلى تعظيم الربح بوصفه هدفا قصير المدى فحسب ولكن الأهداف بعيدة المدى تنسجم مع توجهاتها الإستراتيجية، فإن المعايير المالية تقف عاجزة عن وصف نجاح المنظمة. وقد سعى كتاب الإدارة الإستراتيجية إلى المساهمة في هذا المجال سواء بإضفاء صفة الإستراتيجية على الأداء أو اختيار مؤشرات لقياس الأداء الإستراتيجي (الحفاجي، 2004: 265)، وعلى الرغم من وجود قدر من الاتفاق حول أبعاد ومؤشرات الأداء الإستراتيجي لكن حداثة هذا المفهوم جعلته دون تعريف واضح ومحدد ومتفق عليه.

فغير كل من (Keats & Hitts) و (Robius & Wiersema) و (Miller & Bromiley) عن الأداء الإستراتيجي بكونه انعكاسا لتحقيق أهداف طويلة المدى وأهداف البقاء والتكيف والنمو (المنصوري، 1998: 43). ويذكر أنه بالإمكان قياس أداء المؤسسات باعتماد مؤشرات مالية وتسويقية (Eccles, 1991: 131) وإنتاجية معا مع كل إستراتيجية تتبعها هذه المؤسسات. ويرى (Ansoff & Medonneleg) أن الأداء الإستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في المدى القريب والبعيد، وأن للأداء الإستراتيجي أسبقيات وفقا لمؤشرين هما: دورة حياة المنظمة ومستوى الربحية (أحمد، 2003: 28). ويشير (Chan & Tluff) أن النظر إلى الأداء الإستراتيجي يتم من زاويتين هما: موقف المنظمة الداخلي والخارجي¹. ويرى (Atkison & Ontario, 1998: 85)، أن الجودة والتكلفة وسرعة تسليم المنتج تعد من المقاييس المناسبة التي تعكس الأداء الإستراتيجي للمنظمات. ويشير (مصطفى، 1998: 37-38) إلى أنه يمكن قياس الأداء الإستراتيجي بمقاييس موضوعية تتمثل في الغالب في بيانات كمية ومقاييس إدراكية تتمثل في المؤشرات غير الكمية، وتتفق الباحثة مع توجه معظم كتاب الإدارة الإستراتيجية في أن المقاييس المالية (الكمية) لا تعبر بمفردها عن الأداء الإستراتيجي للمؤسسات، وإنما يجب اعتماد مقاييس مركبة في عملية القياس.

❖ محددات الأداء الإستراتيجي:

يمكننا تعريف الأداء الإستراتيجي بضمان البقاء والاستمرار ودعم النمو، رغم صرامة هذا التعريف إلا أنه لا يكشف بشكل واضح وصريح عن العوامل المحددة للأداء الإستراتيجي بمعنى الأسباب التي تجعل من المؤسسة (X) على المدى الطويل لها أداء بالنسبة لمؤسسات أخرى؟ قد تتنوع وتتعدد الأجوبة كما تتغير مع الوقت، فتختلف اليوم عما كان منذ 30 سنة، وتبدو أنها أكثر حساسية للدور الذي تلعبه الموارد البشرية.

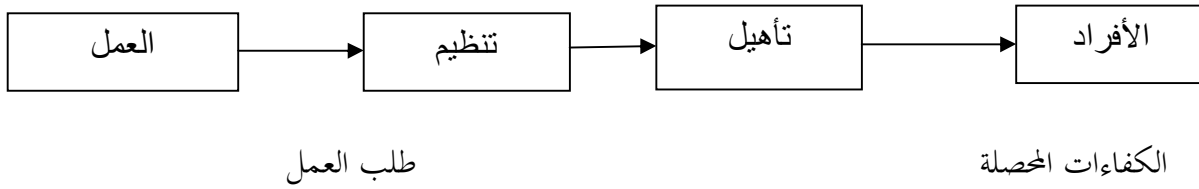
¹ - WWW.nb.rug.net

بصفة عامة مع بداية القرن 20 ومع بداية المؤسسة الصناعية الكبرى عرفنا 3 نظريات تناسب كل واحدة منها تفكير خاص يتعلق بأحسن طريقة للحصول على الأداء، يمكن إيجازها فيما يلي:

- الأداء من خلال التنظيم:

ميز هذا الأسلوب النصف الأول من القرن 20، ودعم دراسات مدرسة (OST) التنظيم العلمي للعمل²، ضمن هذا التفكير، ينتج الأداء المؤسسي عن القيمة المحققة عن التنظيم، فتهيكل العمل ومختلف المناصب التي بدورها تحدد التحصيل المهني، وفيما بعد يطلب من العمال التعامل كمركبات قابلة للتغير (Composants interchangeable)، موثوق بها، ودورهم ليس التفكير والبرهنة على المبادرة، إنما يطلب منهم إعادة الإنتاج (Reproduire) بأكبر وفاء ممكن وهكذا تتسلسل محددات الأداء الإجمالي كآلاتي:

الشكل (1): تسلسل محددات الأداء الإستراتيجي



المصدر: بتصرف من الباحثة.

أما بالنسبة للاختلافات الوظيفية التي يمكن أن تنشأ على مستوى النظام الاجتماعي، ستعالج بالمفاوضة الجماعية مع الأجهزة النقابية.

نلاحظ في هذه النظرية أن الأداء يتجه تلقائيا إلى مفهوم الإنتاجية والذي يختزل في شكل الإنتاجية المباشرة للعمل أي: (الكميات المنتجة / عدد ساعات العمل).

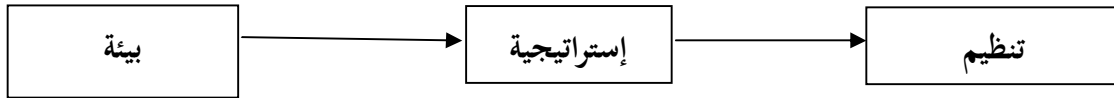
- الأداء من خلال الإستراتيجية:

نشأت هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية 1950، عند ملاحظة عدد من الإخفاقات في النموذج التaylorي، حيث رغم وجود مؤسسات كان تنظيمها نظريا كاملا (خال من العيوب)، إلا أنها حصلت على نتائج سيئة لأنها غير قادرة على توقع ما سوف يحدث مستقبلا.

تطور هذا الأسلوب بفضل بعض مكاتب المراقبة (Consultants) مثل: Mac Kinsey, Boston Consulting Group... ومدارس الإدارة مثل، Harvard, Mit...، عندما أخذت متطلبات السوق تؤثر شيئا فشيئا على الإنتاج حيث طرح التساؤل التالي: ما الفائدة من أحسن تنظيم إذا وجه لإنتاج منتج لا يرغب في اقتناءه الزبون؟ وهذا ما حتم على المؤسسة توقع التنبؤ بالتطورات والاستعداد لها، أي استدعى الأمر وجوب توفر الإستراتيجية المناسبة. لأن وجود إستراتيجية جيدة يعرض أمام المؤسسة فرص النجاح، وبالتالي كان التسلسل المنطقي للمحددات كالتالي:

² - هي دراسات دخلت إلى أوروبا مع بداية الحرب العالمية الأولى وسيطرت حتى بداية 1960. Fayol.

الشكل (2): تسلسل محددات الأداء من خلال الإستراتيجية



المصدر: بتصرف من الباحثة.

في مثل هذا التفكير تبقى جودة التنظيم مهمة وأساسية لكن ليست قاطعة (Décisive)، حيث لم يعد نموذج OST يحتل دور مركزي. ركز هذا الأسلوب على فهم وإدراك البيئة المحيطة فاتجه تلقائيا إلى تعريف الأداء الإستراتيجي بالمنافسة (Compétitivité).

- الأداء من خلال الأفراد:

ظهر هذا الأسلوب مع بداية 1980، ونتج عن ما أحدثه تحدي المؤسسات اليابانية ومنافستها المدهشة كونها:

- لا تتوفر على موارد طبيعية ولا على عوامل الإنتاج (آلات، يد عاملة).
- لا تتوفر على تنظيم أساسي مختلف.
- لم تختار استراتيجيات أحسن.

لكن تختلف في شيء واحد هو: "الجودة الفردية والجماعية لمواردها البشرية"، حيث ساد الشعار التالي، في ملتقى معهد المؤسسة في 1985 في باريس: "Ce sont les hommes qui font la différence"

فما هي محددات الأداء من خلال الأفراد؟

في نفس الملتقى السابق، عرف J.M. Descarpentries الكفاءة البشرية على أنها نتيجة حتمية لفريق عمل متعاون، كفاء، محفز، يتصل أعضاؤه فيما بينهم بلغة وقيم مشتركة ويعرف هذا في الأنثروبولوجيا بمفهوم الثقافة.

إذن الكفاءة البشرية (Eh) يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$Eh = M.C_1.C_2$$

حيث:

M : إرادة التصرف والنجاح، العفوية الديناميكية لكل فرد. (Motivation)

C₁ : المهنية، المهارة والمعرفة، وهي شرط الكفاءة الفردية. (Compétence)

C₂ : لغة مشتركة، قيم مشتركة، اعتراف متبادل وهي شرط الكفاءة الجماعية. (Culture)

يتواجد كل من هذه المحددات الثلاث تحت تأثير مباشر لنظام إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، الذي يراقب بدوره التأهيل المحصل (Qualifications requis) من طرف أعمال التنظيم.

من المعادلة السابقة يظهر لنا أن التحفيز يدعم بالكفاءات والثقافة من خلال 3 حلقات للتغذية المرتجعة وهي:

● حلقة: (الكفاءات ← تحفيز): حيث أن الحصول على كفاءات كبيرة، يدعم طبيعياً حاجة الأجراء إلى الإنجاز والإتمام (Accomplissement) وهذا ما يدفعهم إلى التصرف (Agir) وبالمقابل، عامل محفز يرغب دائماً في الحصول على كفاءات أكثر.

● حلقة: (كفاءات ← ثقافة): تطوير الكفاءات بالنظر إلى مستوى المعارف عموماً له أثر إيجابي على الثقافة.

● حلقة: (ثقافة ← تحفيز): إن ثقافة قوية ومتبادلة تعظم الحاجة إلى الاعتراف والانتماء وتدفع إلى العمل بميل تخليقي (Mimétique).

في هذا الإطار الوظيفي الجديد للمؤسسة يطالب العامل بأن يكون فاعل أي بصفة دائمة مسؤول عن تصرفاته ويبرهن على المبادرة والتجديد، وهو ما يتناقض تماماً مع النموذج التaylorي. لكن مثل هذا التحرير (Libération) إذا لم يقن ويوجه، قد يشكل على المؤسسة خطر في المدى الطويل كعدم الارتباط والانسجام. و أمام هذا، تبقى الثقافة، الوسيلة الضرورية التي لا غنى عنها لتأليف الطاقات وتوجيه المبادرات، فهي وسيلة أكثر كفاءة مما هو موجود داخل الفاعلين أنفسهم.

منذ 1985، أنجزت عدة دراسات من أجل إحاطة أحسن بمفهوم الكفاءة أو الأداء من خلال الأفراد وخلصت إلى أن اقتناء الكفاءات وتطويرها وإدارتها، يفرض كعامل أساسي ومصيري للحصول على الكفاءة الإنسانية مهما كان شكلها. لكن بعد هذا العامل، على ماذا يتم التركيز؟

يعتبر M. Ledru & S. Michel (1991)³ أنه إذا كانت الكفاءات دائماً مصدر للأداء في المؤسسة فإنها تبقى غير كافية لتحديدده، حيث عند كفاءات متساوية، يختلف مستوى الأداء، وإذا كانت الكفاءات هي معرفة ومهارات فإن الأداء يفرض دائماً وجود الرغبة في الإنجاز والعمل (Vouloir faire) أو التحفيز، الذي بدوره يحدد استراتيجيات العمل المختارة من طرف العامل، استراتيجيات تخضع لمخطط العمل الذي يساعد على الأقل على إمكانية تحقيق العمل (Pouvoir faire). والمخطط في حد ذاته يتصف بمعطيات التنظيم (الأدوار الموكلة، الوسائل...) ومعطيات الثقافة.

مبدئياً، نعتبر النظام الاجتماعي كلعبة بين عدة فاعلين، كل واحد منهم يرغب في تحقيق أهدافه ولذا، يطور استراتيجيات، والتحفيز هو نتيجة لألعاب الفاعلين. لا تكن اللعبة حرة، فهو يعمل تحت قيد مزدوج، الأول هو الخاص بالمنظمة والذي يفرض هيكلتها وقواعدها، في نفس الوقت يملك الفاعلين وسائل لتوجيه هذه القواعد للماهية الأصلية. هذا التأثير المزدوج بين الفاعلين/ تنظيم، يرجع إلى دراسات علم اجتماع المنظمات لـ (CrozierFriedberg⁴، 77). يحدد أيضاً الفاعلين في اختياراتهم بثقافة معينة. في نفس الوقت الثقافة ليست ثابتة (متغيرة) بإمكانها أن تتطور تحت تأثير التنازلات والاتفاقات التي يعقدها الفاعلين.

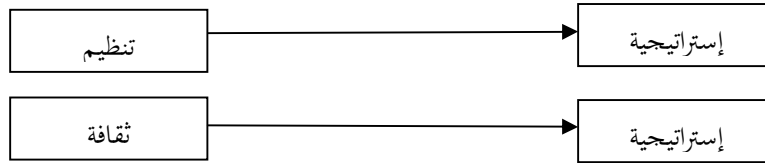
وطورت هذه المفاهيم الثقافية للتنظيم الاجتماعي من طرف R. Ph.D'Iribarne (1989).⁵ Sainsaulieu في الأخير تتطور الاستراتيجيات الفردية والمحفزات في إطار حر (على الأقل جزئياً) المزود بعدم تعيين

³ Ledru. M & Michel.S, Capital-Compétence dans l'entreprise , ESF Edition, Paris, 1991.

⁴ Crozier. M & Friedberg. E, L'acteur et le système, Seuil, Paris, 1977.

⁵ D'Iribarne. Ph, La logique de l'honneur, Seuil, Paris, 1989.

(غموض) ألعاب الفاعلين (jeux d'acteur) وهذا ما يرجع إلى ميزة "الحرية" واستحالة التنبؤ كليا للعلاقات الإنسانية. لكن هذه اللعبة تتم تحت القيد المزدوج للتنظيم وهنا نجد الجانب الهيكلي، وأيضا ثقافة المجموعة، كونها أحد الجوانب التي يعتمد مؤيدي الأسلوب التنظيمي على إهمالها وتجاهلها. ومن أجل أسلوب نظامي يجمع بين مختلف ما جاءت به هذه الأساليب الثلاث، كل منها يحتوي على جزء من الحقيقة، في بادئ الأمر، يجب أولا الاعتراف بكل ما بقي غير ملموس (Intangible) في التفكير التقليدي، حيث يبقى التنظيم كمحدد رئيسي للفعالية والأداء وذلك بترتيب وتصنيف أدوات الإنتاج والتسويق، إلى جانب الدور الكبير للأفراد في تحسين ومرونة هذا التنظيم، وهذا ما يؤكد أن التنظيم عامل للأداء. أما بالنسبة للإستراتيجية فإن الاختيارات التي يقوم بها المسؤولون في مجال الأسواق، المنتجات، التنوع، تكنولوجيات الإنتاج، الاستثمار والسيطرة على الكفاءات الرئيسية، كلها محددة وهامة من أجل استمرار وتطوير المؤسسة وأداؤها. وفي مرتبة ثالثة يجب الأخذ في الاعتبار كل ما يتعلق ويدور حول مكانة ودور الأفراد في تحقيق الأداء. إذن من نموذج Descarpentries من الممكن بناء البطاقة النظامية التالية:



المصدر: بتصرف من الباحثة.

طبقا لما جاءت به المدرسة الإستراتيجية، إذا كانت الإستراتيجية، أساسا يحدد التنظيم، غالبا ما يجبر المسؤولون على اختيار الإستراتيجية المناسبة للتنظيم والملائمة لثقافة العاملين. من خلال هذه البطاقة النظامية، نستنتج أن الأداء الإستراتيجي، يرتبط دائما بالبيئة وينتج عن:

- اختيار الإستراتيجية الأحسن، فتتحقق الفعالية الإستراتيجية (Es) التي تنبثق عن الملائمة.
- جودة التنظيم، أو الفعالية التنظيمية (Eo) والتي تنطوي في آن واحد على الملائمة والفعالية.
- وعلى قدرة الأفراد على وضع الإستراتيجية وتشغيل هذا النظام. إذن الفعالية الإنسانية (Eh) التي تنشأ عن الفعالية — النتيجة.

ينعكس ارتباط الكفاءات الثلاثة في أثر تضاعفي فيؤثر مباشرة على الأداء الإستراتيجي.

$$\text{Performance stratégique} = \text{Eo. Es. Eh}$$

وتكتب معادلة الأداء الإستراتيجي كالآتي:

أکید أنه على مستوى الكفاءات الثلاثة وبدون شك، أن أهمها هي (Eh) لأنها تشترط على فترة طويلة في آن واحد الإبداعية الإستراتيجية وقدرة التنظيم على التأقلم، لذا فهي تعد أهم الفعاليات المحددة للأداء الإستراتيجي إلى جانب أنها تعتمد على اللامادي.

ويبقى في الأخير من المهم طرح السؤال التالي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية (GRH) في تحسين أداء الأفراد؟

تلعب إدارة الموارد البشرية دور فعال من خلال:

- تطوير الكفاءات والمهارات من خلال مختلف عمليات التكوين وتسيير المهن.
- التأثير مباشرة على المحفزات من خلال الاستعمال الأمثل لمختلف الرهانات المرغوبة مثل الدخل، الحماية، الترقية، الاعتبار، السلطة.
- الاهتمام في الأخير بالتأثير غير مباشر لكن القوي للثقافة، وتوفير وسائل للتأثير عليها وتحريكها مثل، سياسات الاتصال الداخلي وتكوين المعرفة.

3- بطاقة الأداء المتوازن - أسلوب حديث لتقييم أداء الموارد البشرية:

تسعى المنشآت دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية. وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، هذا وتعتبر المقدرة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته. وبدراسة تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل، فظهرت على سبيل المثال دراسات توضح كيف أن الإنتاجية تزداد مع زيادة قوة وجود الإضاءة في المصانع، إلا أن هذا الأمر لم يدم طويلاً وأظهرت تجارب أخرى أن الإنتاجية لا علاقة لها بقوة الضوء وأن زيادة الإنتاج كانت فقط بسبب أن القوى العاملة كانت تعلم أنها تخضع لاختبار قياس الإنتاج الأمر الذي غير من تصرفاتهم باتجاه زيادة الإنتاج نظراً لشعورهم بأنهم تحت المراقبة والاختبار، ثم بعد ذلك وفي سنوات الستينيات والسبعينيات والثمانينيات بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه البروفسور Kaplan بأنه كمن يقود سفينة وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها.

- تعريف:

في بدايات التسعينيات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Blances Sore Card) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية. ففي العام 1996 قدم لنا Kaplan ; Norton بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن العملاء.

- معايير بطاقة الأداء المتوازن:

من الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة وإستراتيجيتها ووحدات العمل الإستراتيجية منها وبناء هذه البطاقة بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات بحيث تعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة وهي:

المعايير المالية:

- العائد على الاستثمار / القيمة الاقتصادية المضافة

- الربحية

- معدل نمو العائد

- تخفيض التكاليف

المعايير المرتبطة بالعملاء:

- الحصة في السوق

- الاستحواذ على عملاء جدد

- مدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

- ربحية العملاء

- درجة رضا العملاء

المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية:

- ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير المنتج.

- ابتكار عمليات الإنتاج والتسويق والبيع وخدمة ما بعد البيع.

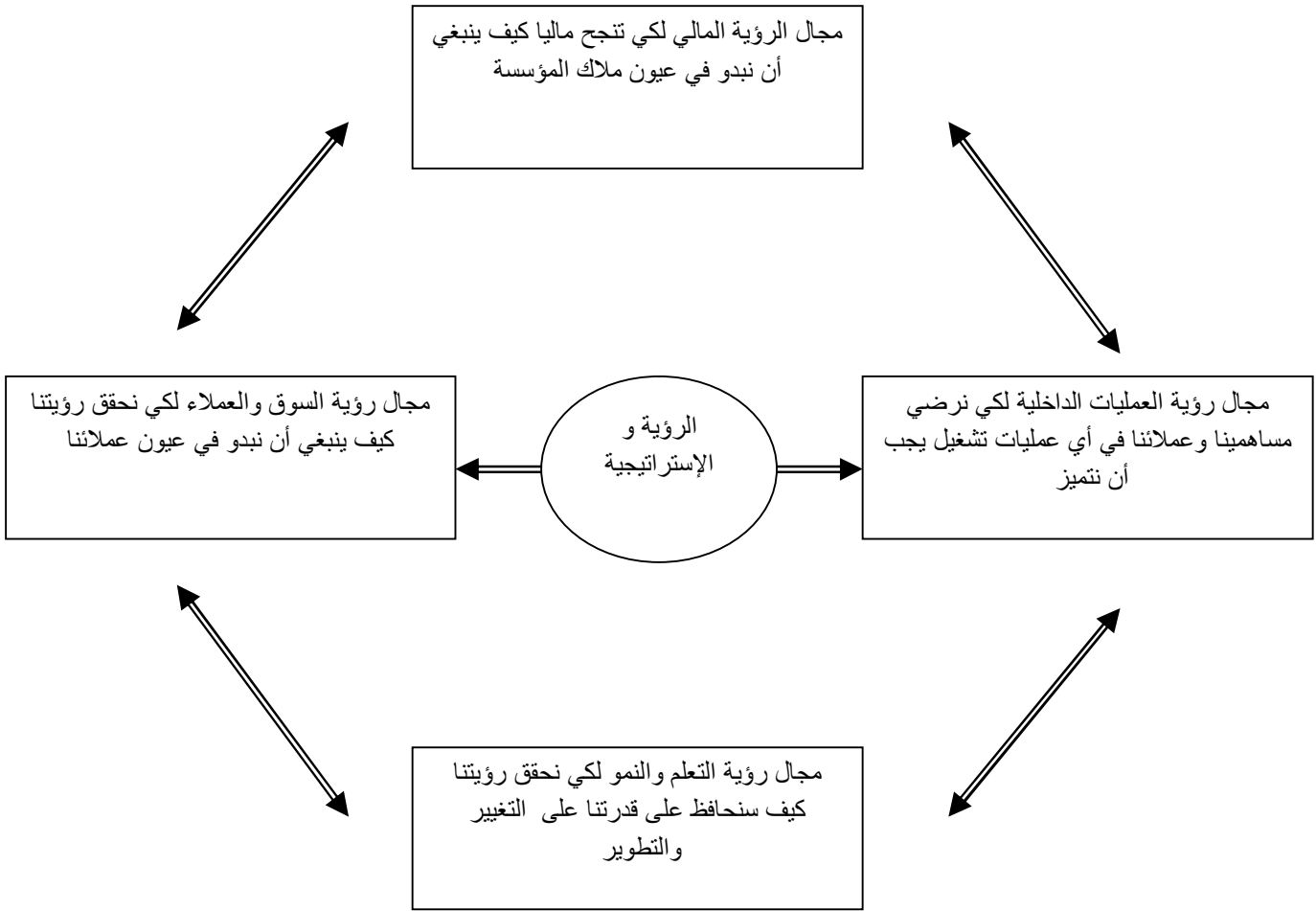
المعايير المرتبطة بالعاملين:

- درجة رضا العاملين.

- درجة الاحتفاظ بالعاملين.

- إنتاجية العاملين.

الشكل (3): محاور القياس المتوازن للأداء كما حددها Norton & Kaplan



المصدر: Niven.P, Balanced scorecards Diagnostics, John Wiley and sons INC, USA, 2005, P14

- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

وكون أن الدراسة ستم في أحد البنوك الوطنية نقدم فيما يلي قائمة بالأهداف الجزئية ومقاييسها لأحد البنوك كما

يعرضها Kaplan&Norton:

- 1- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.
- 2- المساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل شركة من الشركات.
- 3- ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز.
- 4- كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والأثر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
- 5- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الميزانية السنوية.
- 6- وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

أما على أرض الواقع فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن ما يقارب 60% من الشركات الأمريكية الرئيسية قد بدأت بطريقة أو بأخرى بتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وأن هذا العدد في تزايد مستمر.

ولعل الإقبال الشديد على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو ما نشرته مجلة Fortune في عددها رقم 46 من أن كل عشرة شركات لديها إستراتيجية واضحة ومحددة تفشل في تطبيق هذه الإستراتيجية الأمر الذي يعني أن المشكلة لا تكمن في وجود أو عدم وجود إستراتيجية واضحة ولكنها تكمن في مقدرة الشركات على تطبيق هذه الاستراتيجيات وهو الأمر الذي تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التغلب عليه، ولعل ميزة بطاقة الأداء المتوازن لا تكمن في المعايير الفردية التي يتم قياسها ولكن في توفير وتوضيح العلاقة بينها ومدى مساهمة ذلك في تحقيق إستراتيجية المنظمة.

كما أشارت دراسة قام بها مجموعة من الباحثين الأسبان إلى وجود علاقة قوية بين إتباع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ودرجة النمو في شركات مقاطعة كتالونيا بشرق أسبانيا.

متطلبات نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن:

- وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية عينة إختبارية تم توسيعها شيئاً فشيئاً.

- الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع واقع الشركات والبعد عن الحلول الانفرادية.

- التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية.

يمكن القول بأن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها مما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف. إذن هناك ترابط بين الأبعاد الأربعة الأساسية والرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية مع تكامل أهداف واستراتيجيات المنظمة ككل.

لأن إعلام الموظفين و إشراكهم في منهجية بطاقة الأداء المتوازن يهيئ إطاراً عاماً يساعدهم على رؤية أهداف واستراتيجيات المنظمة بصورة صحيحة، و كيفية قياسها، وكيف تؤثر على المؤشرات العامة لأداء المنظمة، مثل: الربحية، والجودة، والإنتاجية. ويعتمد استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على المحورين التاليين:

1. ربط أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات الأعمال الخاصة بالمنظمة.
2. تقييم ومتابعة إلى أي مدى تساعد وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

4- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بنك (BADR) بولاية تلمسان:

هنا نحاول بناء إطار إستراتيجي يقيس أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية من منظور متعدد الأبعاد يتضمن مقاييس أداء متوازنة ومتلائمة مع التحولات في البيئة المعاصرة لتقييم جميع عوامل النجاح الأساسية (الموارد البشرية) نحو تنفيذ الأهداف الإستراتيجية وتحديد مواقع المشكلات وتحليلها لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لها. يستند المنهج المتبع في هذه الدراسة على الاستبيان ويتم تقييم إجابات الأفراد موضع الاستبيان بواقع 5 درجات لكل سؤال كحد أقصى ويكون عدد الدرجات تابع لعدد الأسئلة.

مجتمع الدراسة:

تتناول الدراسة كافة العاملين في المستويين الإداري والتنفيذي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

- وقسم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: يتضمن محاور بطاقة القياس المتوازن للأداء وإمكانية تطبيقها في البنك التجاري.
- القسم الثاني: يضم بيانات عامة تخص أفراد العينات المدروسة
- توضح المحاور الأساسية للاستبيان والأسئلة في الملحق.
- ثبات أداة البحث

يقصد بثبات الأداة (Reliability) إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة القياس ذاتها على الأفراد أنفسهم في ظل ظروف واحدة حيث تم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لإجابات المبحوثين الذين تم اختيارهم، كما يظهر في الجدول (1) التالي:

الجدول (1): قيمة ألفا لمحاور الاستبيان

قيمة ألفا	
79%	المحور الأول
81%	المحور الثاني
89%	المحور الثالث
62%	المحور الرابع
62%	المحور الخامس
93%	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الجدول رقم (2) إلى الاستثمارات الموزعة على المبحوثين في كل بنك وعدد الاستبيانات المسترجعة.

الجدول رقم (2): الاستثمارات الموزعة على المبحوثين في البنك وعدد الاستبيانات المسترجعة

البنك	عدد الوكالات	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستجابة %
BADR	9	50	46	92%

المصدر: من إعداد الباحثة

- الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، و يعد هذا البرنامج أحد الأنظمة المتكاملة لتحليل البيانات باستخدام الحاسوب، كونه يحتوي على مجموعة متكاملة وشاملة من العمليات الإحصائية، مما يتيح للباحث أن يجري ما يناسبه من أنواع التحليلات الإحصائية (النجار 2003، ص 2).

- نتائج تحليل الاستبيان:

جدول رقم (3): نتيجة اختبار T للاستبيان

المحاور الأساسية التي تم اختبارها	قيمة T	مستوى الدلالة	وسط الإجابة	وسط الاختبار	القيمة العظمى	القيمة الدنيا	النسبة المئوية للوسط
الإستبانة ككل	3.651	0.003	101.25	81	135	27	75%
الدعامة الأساسية لتطبيق BSC	3.583	0.004	22.81	18	30	6	76%
شروط نجاح تطبيق BSC	3.128	0.009	31.52	27	45	9	70%
التعلم والنمو	2.552	0.025	21.33	18	30	6	71%
عمليات التشغيل الداخلية	3.435	0.005	11.73	9	15	3	78%
العملاء	8.358	0.00	12.33	9	15	3	82%

المصدر: نتائج الدراسة

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع محاور الإستبانة حصلت على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار، وكان الاختلاف بينهما ذا دلالة معنوية وإحصائية، إذا فالبنك الفلاحي يستخدم المؤشرات غير المالية، وبالنسبة لكل محور نجد:

1- تتوفر الدعامة الأساسية لتطبيق BSC في البنك الفلاحي حيث بلغ وسط الإجابات ما نسبته 76 % وبتابعة نتائج اختبار أسئلة هذا المحور نتوصل إلى أن أهداف البنك واقعية وطموحة ويمكن تحقيقها وأهمها الريادة في تقديم الخدمات البنكية الحديثة، التفوق على البنوك المنافسة وتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع العملاء، وتنعكس هذه الأهداف من خلال تعليمات وسياسات البنك.

2- و فيما يتعلق بشروط نجاح تطبيق BSC، فقد حصل هذا المحور على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار وباختلاف ذي دلالة إحصائية، إذن يتوفر المناخ التنظيمي للتطبيق الناجح لهذه البطاقة، ومراجعة نتائج اختبار كل الأسئلة نجد:

- يقوم الموظفون بمهامهم ويتحملون مسؤولياتهم دون التدخل المباشر لرئيسهم بكل تفاصيل العمل، كما يتم التعاون والاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين رؤسائهم بشكل فعال.
- يقيم البنك أداء موظفيه بصورة منتظمة.

لكن هناك عدة نواح يجب الاهتمام بها بشكل أكبر هي، تغلب المركزية في عملية اتخاذ القرار، مما يعيق تطبيق BSC ، ويجب إعطاء قدر أكبر من الحرية والمرونة الكافية لاتخاذ القرارات الطارئة في المواقف المستعجلة من أجل تسهيل العمليات وإنجازها بشكل أسرع.

3- بالنسبة لمحور التعلم والنمو بلغ وسط الإجابات نسبة 71 %، فالبنك يستخدم المؤشرات غير المالية المتعلقة بهذا المحور في تقييم أدائه وبدراسة قيم اختبار أسئلة هذا المحور نصل إلى النتائج التالية:

- حصل الولاء الوظيفي على أفضل وسط للإجابات في هذا المحور، مما يمكن اعتباره مؤشرا على ولاء أفراد العينة ورغبتهم في البقاء فيه، كما أظهرت النتائج رضی وظیفی معتبر لأفراد العينة باستثناء النواحي المادية.
- سياسات البنك واضحة.
- يجب إعادة النظر في إجراءات التعيين والترقية، حتى تتم بشكل موضوعي وغير شخصي لتجنب تدخل الجهات الأخرى.

- يجب الاهتمام بشكل أكبر بالتدريب وتأهيل الموظفين وتخصيص الأموال اللازمة لذلك.

4- حصل محور العمليات الداخلية على اختلاف بين وسط الإجابات ووسط الاختبار ذا دلالة معنوية وإحصائية، كون أن البنك الفلاحي يتجه دائما إلى تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام وبغير من نمط تقديم الخدمات البنكية حسب التطورات التكنولوجية الحديثة، إلى جانب الاهتمام بالعملاء حتى بعد تقديم الخدمات لهم.

5- أعلى وسط إجابات كان لمحور العملاء وأظهرت القيمة المعنوية اختلافا ذا دلالة إحصائية وهذا يدل على أن البنك يهتم بعملائه بشكل كبير وتقديم أفضل الخدمات لهم ومع المعاملة المناسبة من طرف الموظفين.

و حصلت جميع أسئلة المحور على وسط إجابات أعلى من وسط الاختبار مع وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية ما عدا سؤال واحد و هو كثرة عدد العملاء غالبا ما يكون إلى درجة الازدحام.

نستنتج أنه يجب على البنك الفلاحي أن يهتم أكثر بالمؤشرات النوعية إلى جانب المؤشرات المالية لتحسين أدائه، حيث أن الأقدمية التي يتمتع بها كنقطة قوة سوف يضعف تأثيرها على مر الزمن، ويصبح محبر على تحسين أدائه وتطويره بما يتوافق مع التطور الذي تتمتع به البنوك الخاصة من جهة، وعلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من جهة أخرى لهدف رفع درجة رضی العملاء والاحتفاظ بولائهم للبنوك العمومية.

6. نموذج مقترح لتقييم أداء البنك الفلاحي والتنمية الريفية (BADR):

بعد البحث والإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم الأداء في القطاع المصرفي، وبناءاً على المحاور المكونة لبطاقة القياس المتوازن للأداء، نقدم نموذج مقترح لتقييم أداء البنك الفلاحي والذي سوف نوضحه كالتالي:

تحديد الرؤية والرسالة:

لأن نجاح أية منظمة في المدى الطويل يتوقف على وجود رؤية شاملة مشتركة.

وفي الواقع حددت بعض البنوك العمومية المدروسة رؤية ورسالة خاصة بها تتمثل في:

✓ **رؤية البنك الفلاحي والتنمية الريفية (BADR):** بنك شامل قيادي، يقدم خدمات بنكية بجودة عالية وذلك بالاعتماد على إطاراته المتميزة.

تحليل SWOT:

إن تحليل SWOT، هو اختصار لتحليل نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses) ومجالات الفرص (Opportunities) ومجالات التحديات (Threats)، يعد عملية هامة بالنسبة للبنوك لأنها المحدد الأساسي لأية إستراتيجية يمكن للبنك إتباعها. تقع مواطن الضعف والقوة في ظل العوامل البيئية الداخلية ويمكن تحديدها كما يلي:

جدول رقم (4) : تحليل SWOT:

نقاط القوة	نقاط الضعف
سمعة طيبة إدارة تتمتع بكفاءة عالية تكنولوجيا متقدمة قروض مضمونة بشكل جيد	محدودية شبكة الفروع عدم القدرة على تقديم رواتب منافسة

المصدر: من إعداد الباحثة

أما التحديات والفرص فهي تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية، ويمكن تحديدها بما يلي:

التحديات:

- ✓ دخول البنوك الخاصة إلى السوق مما يؤدي إلى تقليص الحصة السوقية للبنوك العمومية، بما فيها البنك الفلاحي.
- ✓ تستقطب البنوك الخاصة الموارد البشرية التي تتمتع بكفاءات عالية من خلال تقديم رواتب وتعويضات مرتفعة مقارنة مع البنوك العمومية.
- ✓ التقدم السريع للتكنولوجيا، مما يفرض على البنك الفلاحي تحديث تقنياته المستخدمة بشكل مستمر

الفرص المتاحة:

- إن الثقة الكبيرة التي يليها العملاء للبنك الفلاحي بسبب ضمانات الدولة له، يعد من أهم الفرص التي عليه الاستفادة منها مستقبلا في طرح خدمة واسعة من الخدمات البنكية التي تلائم تطور حاجات العملاء للحفاظ على هذه الثقة والحصول على ولائهم.
 - الزيادة النسبية في الدخول ستؤدي إلى توسيع الادخار وزيادة الودائع الاستثمارية.
- على ضوء ما سبق يمكن توضيح بطاقة القياس المتوازن للأداء المقترحة

جدول رقم(5): بطاقة القياس المتوازن للأداء المقترح

المحور	الأهداف الإستراتيجية	المقاييس والمؤشرات الإستراتيجية
التعلم والنمو	تنمية المهارات تحفيز الموظفين على زيادة الإنتاجية والتعامل مع مفهوم الإستراتيجية تهيئة المناخ المناسب للعمل درجة ولاء الموظفين للبنك.	نصيب كل موظف من مصاريف التدريب التحسينات المقترحة لكل عامل معدا إنتاجية الموظف استطلاع ولاء الموظفين النسبة المئوية لدوران الموظفين.
عمليات التشغيل الداخلية	الحفاظ على مستوى متميز من جودة الخدمات المقدمة في ظل انخفاض تكاليف الخدمات لتحقيق ميزك تنافسية للبنك بالسوق المحلي إدخال وتحديث خدمات جديدة تلائم احتياجات السوق تخفيض تكاليف تقديم الخدمات مقارنة بالبنوك المنافسة، وذلك بتحديث التكنولوجيا المستخدمة.	الوقت المعياري لتقديم الخدمة نسبة النفقات الإدارية إلى إجمالي الإيرادات معدل العائد على الخدمات الجديدة نسبة تكاليف التحديث إلى إجمالي الإيرادات تطور تكلفة الخدمة المقدمة مقارنة مع تكلفة الخدمة نفسها بالبنوك المنافسة.
العملاء	تحقيق مستوى جيد لرضى العملاء الاتصال الفعال مع العملاء تحقيق منافع مشتركة مع العملاء تحقيق شريحة تسويقية أكبر.	نسبة تكرار تعامل العميل مع البنك نسبة الحسابات الجديدة إلى إجمالي الحسابات عدد الشكاوي الواردة من العملاء شريحة السوق مقارنة مع البنوك الأخرى المنافسة نفقات التسويق الربحية /العميل الواحد متوسط الوقت المستغرق بين الاتصال بالعميل وإنهاء تقديم الخدمة له.
المالي	استغلال الأموال والموارد المتاحة تعظيم الربحية نسبة ربحية الفروع مراقبة هيكل التمويل الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة البنكية إدارة السيولة	نسبة صافي الدخل / مجموع الموجودات معدل العائد على رأسمال المستثمر ربحية الفرع / إجمالي الربح مجموع الودائع / حقوق الملكية مقارنة تكلفة الخدمة المقدمة مع البنوك المنافسة الاحتياطيات الحرة / مجموع الودائع نسبة الموجودات المربحة / مجموع الودائع

المصدر: من إعداد الباحثة

الخاتمة:

في الأخير تبين أنه يمكن استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في البنك الفلاحي نظراً لتوفره على الدعامة الأساسية لتطبيقها والمناخ التنظيمي الملائم لنجاحها.

1- لقد استطاع البنك تحديد إستراتيجيته وأهدافه الإستراتيجية بشكل ناجح لجميع الموظفين، ومن أهم هذه الأهداف الريادة في تقديم الخدمات البنكية الحديثة والتفوق على البنوك المنافسة.

2- إن وجود شبكة اتصال داخلية فعالة بين الوكالات والإدارة، وتمتع الإدارة بالمهارات القيادية يؤدي لتوفر مناخ ملائم لتطبيق BSC في الإدارة والوكالات.

3- إن موظفي البنك راضون عن عملهم فيه ويشعرون بالولاء تجاهه، ويعتبر ذلك من أهم العوامل المؤدية لرفع أداء البنك وتحسينه، فاهتمام البنك بموظفيه وبمحتاجاتهم أدى لتحسين عمليات التشغيل الداخلية ورفع كفاءة أداء الموظفين. ويجد عملاء البنك أن تعامل الموظفين معهم واهتمامهم بهم هو ما زاد من درجة ولاءهم للبنك ورضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

4- يتميز البنك بفعالية عالية في عملياته الداخلية، ويؤيد ذلك كل من موظفي البنك وعملائه.

إذاً في أي مؤسسة (بما فيه البنوك العمومية) تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية إضافية عليها أن تتبنى إستراتيجية متميزة لإدارة الموارد البشرية، والحقيقة أن حجر الأساس بالنسبة إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو قياس متوازن لأداء الموظفين وتؤكد من خلال هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي منظمة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة من خلال أربع جوانب رئيسية، هي: الجانب المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم و العملاء.

كما أن إعلام الموظفين و إشراكهم في منهجية بطاقة الأداء المتوازن يهيئ إطاراً عاماً يساعدهم على رؤية أهداف واستراتيجيات المنظمة بصورة صحيحة، و كيفية قياسها، وكيف تؤثر على المؤشرات العامة لأداء المنظمة، مثل: الربحية، والجودة، والإنتاجية. ويعتمد استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على المحورين التاليين:

- ربط أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات الأعمال الخاصة بالمنظمة.
- تقييم ومتابعة إلى أي مدى تساعد وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

المراجع:

- 1- الجمعية الأمريكية للإدارة.(1999). المدير الناجح الجيد، الطبعة الأولى، ترجمة ونشر مكتبة جرير.
- 2- النجار. عبد الله بن عمر،(2003) استخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS في تحليل البيانات، الطبعة الأولى، مؤسسة شبكة البيانات، الرياض.
- 3- زينب حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 4- المؤتمر العربي الدولي الرابع العشر للتدريب والتنمية الإدارية، الإدارة بالقياس، الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، 20-22 أبريل، 2004.
- 5- Delaney.T & Huselid.M-A, The impact of human resource management performance , Academy of management journal, vol- 34, N 4,USA, 1996.
- 6- Desreumaux. A, Théorie des organisations, 2^{ème} Ed, EMS, Paris, 2005
- 7- Desreumaux. A, Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations, in Huault (Coord) Institutions et gestion, Vuibert, Paris, 2004.
- 8- Kaplan.R , Norton.D , Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : les 4 axes du succès ,Ed . Organisation, Paris, 1996.
- 9- Kaplan. R, Atkinson. A, Advanced Management Accounting, 3rd Edition, Prentice – Hall, New Jersey, 1998.
- 10- Kaplan, R.S, Management Accounting (1984- 1994): Development of new Practice and theory, Management Accounting Research, vol. 5. Issue. 3-4 ,1994.
- 11- Malo. J-L., Mathe. J-C, L'essentiel du contrôle de gestion , 2ème ED Organisation, Paris, 2002.
- 12- Amine .K, Réforme bancaire en Algérie : Une urgence , Badr Infos du Lundi 30 Aout 2004.
- 13- Arverson. P & Rohm.,H, Rolling it together: A balanced scorecard approach, Balanced Scorecard Institute, 2002.
- 14- Kaplan. R & Norton. D, Using the Balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, January . February, 1996
- 15- LAURAS. M, Méthodes de diagnostic et d'évolution de performance pour la gestion des chaines logistiques : Application groupe pharmaceutique et cosmétique, Ecole des Mines d'Albi-Carnaux, 2004.
- 16- Le FMI suggère la privatisation des banques en Algérie , Liberté du Mardi 25 Mai 2004.
- 17- Sénéchal. O, Pilotage des systèmes de production vers la performance globale, Thèse d'habilitation à diriger des recherches, Valenciennes, 2004.

الملحق:

المحاور الأساسية	الشرح	الأسئلة
إستراتيجية البنك	* وضوح إستراتيجية البنك * الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها	* 1 ... 2 * 3 ... 6
شروط نجاح تطبيق BSC	* مركزية القرارات * القيادة * الاتصال * الرقابة الذاتية * معايير الأداء والمساءلة	* 7 ... 9 * 10 ... 11 * 12 * 13 * 14 ... 15
التعلم والنمو	* التدريب * الاستفادة من الخبرات * التطوير والتحسين * التعيين والترقية * الرضى الوظيفي	* 16 * 17 * 18 * 19 ... 20 * 21
عمليات التشغيل الداخلية	* عمليات التشغيل الداخلية	* 22 ... 24
العملاء	* العملاء	* 25 ... 27

المصدر: من إعداد الباحثة

الوقاية من تزوير بطاقات الدفع الإلكترونية كآلية للحد من الفساد المالي في البنوك والمؤسسات المالية _ حالة فرنسا _

شايب محمد

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة سطيف / الجزائر

بارك نعيمة

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة الشلف / الجزائر



ملخص:

انتبهت السلطات المالية في الدول المتقدمة مؤخرا إلى تزايد خطر عمليات النصب والاحتيال عن طريق تزوير بطاقات الائتمان الإلكترونية، وفي هذا الإطار انطلقت حملات حول الاستعمال الأفضل للبطاقات البنكية وتحسيس مختلف الناشطين بأهمية الوقاية من مخاطر التدليس في مجال النقديتات، وهي الحملة التي تهم مختلف الجهات والمناطق والأفراد والمؤسسات، وتؤكد جميع المؤشرات أن الجرائم الإلكترونية من خلال بطاقات الدفع مرشحة للارتفاع من سنة إلى أخرى كما هو الحال في فرنسا.

Abstract :

Lately, the financial authorities in the developed countries realized the threat posed by the increasing fraud and embezzlement's operations through the falsification of the electronic credit cards. Apparently, a huge range of campaigns were launched concerning the best use of those credit cards and rise the awareness of the different stakeholders of the importance of prevention from the frauding risks in the currency field. And this campaign concerns the various entities, regions, individuals and institutes. And all the indicators confirm that the electronic crimes through the credit cards are expected to rise from year to year as the case in France.

مقدمة:

إن للمؤسسات المالية أنشطة عديدة ومتنوعة تعتمد في تأديتها على موارد مختلفة، ومن أبرزها الموارد المالية، هذه الأخيرة من أكثر الموارد التي تتعرض للمخاطر ومن أهمها مخاطر الفساد المالي الذي يحمل في طياته العديد من الآثار السلبية المؤثرة على أنشطة المؤسسات المالية.

تعطي البنوك والمؤسسات المالية أهمية كبيرة لمكافحة الفساد المالي ومن أشكاله تبييض الأموال. وهذا يأتي ضمن أبرز أولوياته الهادفة إلى تأمين سلامة ومثانة القطاع المالي والمصرفي في الاقتصاد. ومع التطور التكنولوجي أجبرت البنوك والمؤسسات المالية على تبني تكنولوجيات الاعلام والاتصال الحديثة، لكن هذه الأخيرة فبالرغم من إيجابياتها في تأثيرها على النشاط المالي إلا أنها أحدثت نوعاً جديداً من المخاطر سميت بالجرائم الالكترونية.

لقد صاحب انتشار بطاقة الدفع الإلكتروني، وتزايد حجم التعامل بها، نمواً مضطرباً في الجرائم المصاحبة لها، واستخدامها بطريقة غير مشروعة، حيث احترف بعض الافراد في تزوير هذه البطاقات، أو سرقتها لاستخدامها في الاستيلاء على مال الغير، ونظراً للخسائر الفادحة المترتبة على ظاهرة الاستخدام غير المشروع، فقد أصبح يطلق عليها جريمة العصر، كما أنها تعد فرصة كبيرة لغاسلي الأموال.

- أهمية الموضوع: تشير المصادر من الأوساط المالية إلى أن المبالغ المالية الضائعة بسبب التدليس في بطاقات الائتمان يقدر بالملايير، مؤكدة صعوبة تحديد هذه المبالغ، نظراً لتكتم الجهات المتضررة حول الموضوع، وراح ضحيتها مواطنون ومراكز تجارية ووحدات سياحية وبنوك ومؤسسات مالية. فرنسا هي كذلك تحاول جاهدة تدريب عناصر قوى الأمن الداخلي لحماية عمليات الدفع والسحب الالكتروني بصفة خاصة وفي مجال الجرائم المنظمة خصوصاً تبييض الأموال والجرائم المالية بصفة عامة.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للبنوك والمؤسسات المالية الوقاية من تزوير البطاقات الالكترونية من أجل الحد من الغش والفساد المالي ؟

- أسباب اختيار الموضوع: يعود أسباب اختيارنا للموضوع إلى:

- أهمية الموضوع كونه الشغل الشاغل مؤخراً بالنسبة للمؤسسات المالية العالمية خاصة في الدول المتقدمة بفعل تزايد عدد الجرائم الالكترونية من خلال هذه البطاقات.

– الأهمية الكبيرة لموضوع مكافحة الجرائم المالية ولكل شكل من أشكال المساس بالأموال العامة وأموال جمهور عملاء البنوك والمؤسسات المالية.

– الجزائر في خضم تحديثها لنظام دفعها الإلكتروني هي مقبلة على استخدام كل أشكال البطاقات الإلكترونية شيئا فشيئا، مما ينبغي التطرق لآليات هذه البطاقات وكذلك إيجابياتها وسلبياتها.

– شيوع الخبر المتداول مؤخرا حول تداول بطاقات مغناطيسية مزورة، لسحب الأموال عبر مختلف الموزعات الآلية، حيث تقوم شبكات مجهولة بترويجها بعد سرقة الأرقام السرية من أصحاب البطاقات من أجل استخدامها وسحب أموال المواطنين من أرصدهم. لذا قررنا توضيح مختلف عمليات التزوير والتدليس الممكن قيام بها من خلال البطاقات المغناطيسية.

لمعالجة هذا الموضوع وللإجابة عن الإشكالية سوف نتطرق إلى المحاور التالية.

– **المحور الأول:** الفساد المالي وظاهرة غسيل الأموال.

– **المحور الثاني:** بطاقات النقد الإلكتروني وأنواعها.

– **المحور الثالث:** الدفع الإلكتروني بالبطاقة المغناطيسية وطرق وآليات الغش فيها.

– **المحور الرابع:** طرق الغش والجرائم المختلفة باستخدام البطاقة الإلكترونية في فرنسا.

– **المحور الخامس:** كيفية الوقاية من الظاهرة تزوير البطاقات الإلكترونية.

– **المحور السادس:** تزوير بطاقات السحب البريدية والبنكية الجزائرية.

المحور الأول: الفساد المالي وظاهرة غسيل الأموال

للمؤسسات المالية أنشطة عديدة ومتنوعة تعتمد في تأديتها على موارد مختلفة ومن أبرزها الموارد المالية، ويعد هذا المورد من أكثر الموارد التي تتعرض للمخاطر ومن أهمها الفساد المالي الذي يحمل في طياته العديد من الآثار السلبية المؤثرة على أنشطة المؤسسات المالية.

أولا- الفساد المالي مفهومه، مظاهره أسبابه: سنحاول فيما يلي التطرق لمفهوم ومظاهر وأسباب الفساد المالي:

1- تعريف الفساد المالي: يتمثل في الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية، ويعرف بأنه كافة المخالفات للقواعد المالية التي تنظم سير العمل المالي للمؤسسات المالية، وكذا مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية¹، ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الفساد المالي بأنه كافة التجاوزات التي تمس الجانب المالي فقط من المؤسسات المالية.

2- مظاهر الفساد المالي: تتمثل فيما يلي²:

- الرشوة: وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة
- المحسوبية: أي إمرار ما تريده التنظيمات (الأحزاب أو المناطق والأقاليم أو العوائل المتنفذة) من خلال نفوذهم دون استحقاقهم لها أصلاً.
- المحاباة: أي تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما في منح المقاولات والعطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار.
- الوساطة: أي تدخل شخص ذا مركز (وظيفي أو تنظيم سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب أو ...
- الابتزاز والتزوير: لغرض الحصول على المال من الأشخاص مستغلاً موقعه الوظيفي بتبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين كما يحدث في دوائر الضريبة أو تزوير الشهادة الدراسية أو تزوير النقود والبطاقات الإلكترونية في حالة الدفع الإلكتروني.
- نهب المال العام: والسوق السوداء والتهرب باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء أو تهريب الثروة النفطية.
- فساد يتقاطع مع الأنظمة والقوانين المتعلقة بنظام العدالة وحقوق الملكية والتسهيلات المصرفية والائتمانات وكذلك التمويل الخارجي.

3- أسباب الفساد المالي: تتمثل في الآتي³:

- أسباب سياسية: ويقصد بالأسباب السياسية هي غياب الحريات والنظام الديمقراطي، ضمن مؤسسات المجتمع المدني، ضعف الإعلام والرقابة.
- أسباب اجتماعية: متمثلة بالحروب وأثارها ونتائجها في المجتمع والتدخلات الخارجية، الطائفية والعشائرية والمحسوبيات القلق الناجم من عدم الاستقرار من الأوضاع والتخوف من المجهول القادم ... جمع المال بأي وسيلة لمواجهة هذا المستقبل والمجهول الغامض.
- أسباب اقتصادية: الأوضاع الاقتصادية المتردية والمحفزة لسلوك الفساد وكذلك ارتفاع تكاليف المعيشة.
- أسباب إدارية وتنظيمية: وتتمثل في الإجراءات المعقدة (البيروقراطية وغموض التشريعات وتعددتها أو عدم العمل بها)، وضمن المؤسسة لعدم اعتمادها على الكفاءات الجيدة في كافة الجوانب الإدارية.
- وقد حدد البنك الدولي مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي والإداري أبرزها ما يأتي:

- تهميش دور المؤسسات الرقابية، وقد تكون تعاني من الفساد هي نفسها.
- وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة.
- حصول فراغ في السلطة السياسية ربما بسبب الصراع علي السلطة.
- ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها.
- توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد.

ثانيا- ظاهرة غسيل الأموال: ترجع عمليات غسل الأموال بوسائلها الحديثة إلى سنة 1932 حيث بوسرت بشكل منظم بواسطة شخص يدعى Meyer Lansky كان يمثل حلقة الوصل بين المافيا الأمريكية والمافيا الإيطالية خلال الحرب العالمية الثانية وذلك لتسهيل دخول القوات البحرية للحفء جزيرة صقلية ومن أجل ذلك تم اللجوء إلى البنوك السويسرية من أجل إخراج النقود من الولايات المتحدة الأمريكية وإيداعها في بنوك بسويسرا من خلال قروض وهمية وبفضل هذه الأموال المعاد توجيهها استطاع إقامة مدينة لألعاب القمار في Las Vegas الأمريكية⁴.

1- تعريف غسيل الأموال: غسل الأموال تنصب على أموال غير مشروعة يطلق عليها المال القذر وهذه الأموال تختلف عن الأموال السوداء التي تتسم بمشروعية مصدرها إلا انه يتم الاحتفاظ بها سراً للتهرب من الضرائب على الدخل⁵.

وعرفته اللجنة الأوروبية لمكافحة غسيل الأموال بأنه: عملية تحويل الأموال المتحصلة من أنشطة إجرامية بهدف إنكار أو إخفاء المصدر الأصلي غير الشرعي لهذه الأموال، أو مساعدة أي شخص ارتكب جرماً ليتجنب المسؤولية القانونية عن الاحتفاظ بمتحصلات هذا الجرم. يقصد به أيضاً إخفاء حقيقة الأموال المستمدة من طريق غير مشروع عن طريق القيام بتصديرها أو إيداعها في مصارف دول أخرى أو نقل إيداعها أو توظيفها أو استثمارها في أنشطة مشروعة للإفلات بها من الضبط والمصادرة وإظهارها كما لو كانت مستمدة من مصادر مشروعة⁶.

2- خصائص غسيل الأموال: يمكن إبراز خصائصها فيما يلي⁷:

- أنها جريمة عالمية لا ترتكز في إطار الدولة فحسب.
- جريمة مدروسة ومنظمة بإتقان.
- ضخامة المبالغ التي يتم التعامل بها.
- وهناك خصائص أخرى تتمثل في⁸:
- عملية غسيل الأموال تعد نشاطاً مكملًا لنشاط رئيسي سابق مثل الرشوة والاحتيال والاتجار بالمخدرات...
- سرعة الاتصال والانتقال أوجدت شكلاً جديداً من الجرائم منها جريمة غسل الأموال.
- عملية غسل الأموال لم تعد أحادية الجانب في تحركاتها وأصبحت تكتسب أبعاد دولية بعد أن كانت محلية فقط.

المحور الثاني: بطاقات النقد الإلكتروني وأنواعها

إن الانتشار الواسع لأنظمة الدفع الإلكترونية يترجم المزايا والراحة التي توفرها للعملاء، فلهذه الأنظمة إيجابيات وخصائص تميزها عن الأنظمة التقليدية وتجعل البعض يفضلها عنها. وبطاقات الدفع باعتبارها أهم وأشهر الوسائل الإلكترونية للدفع لها ما يميزها عن تلك الوسائل التقليدية والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

أولاً - أساسيات في بطاقات الائتمان:

1- نشأة البطاقة المغناطيسية: وقد بدأ استخدام البطاقات البنكية في منتصف القرن السابق تقريباً، حيث لم يكن الهدف من البطاقة آنذاك إلا الدعاية والمنافسة بين المحلات التجارية وتسهيل عملية البيع بالثمن المؤجل أو المقسط. وكانت العلاقة بين مصدر البطاقة (المحل) ومستخدم البطاقة علاقة ثنائية فقط، وكانت بطاقة شركة دينارز كلوب Diners Club البداية الحقيقية لما نعرفه اليوم من بطاقات. وتعني نادي الطاعمين وكان ذلك سنة 1949⁹، وكانت الفكرة الأساسية من البطاقة أن تقوم الشركة بدور الوسيط المالي بين البائع والمشتري حامل البطاقة، وذلك بأن تدفع عن المشتري قيمة البضاعة أو الخدمة التي اشتراها (بعد خصم عمولة يسيرة) ثم ترسل للمشتري فاتورة بالمبلغ بعد مدة محددة فيدفع المشتري كل المبلغ. وقد لقيت البطاقة قبولا واسعا جعلها محل نظر البنوك التجارية التي تريد أن تستفيد من الفكرة.

2- تعريف بطاقات الائتمان Credit Cards: هي إحدى أنواع بطاقات المعاملات المالية، وهي من البطاقات القرضية التي تتيح لصاحبها الحصول على الائتمان، وهذا الائتمان قد يكون في شكل سلع أو خدمات أو نقود أو في شكل آخر له قيمة مالية. هذه البطاقة تمثل ائتماناً حقيقياً لحامل البطاقة ويطلق عليها أيضاً في فرنسا Accréditive la Carte، حيث يتمتع حاملها بائتمان فعلي من البنك المصدر لها ولا يلزم بالوفاء فوراً بالسداد¹⁰.

3- أنواع بطاقات الائتمان: وهناك عدة أنواع وإصدارات لبطاقات الائتمان، أهمها¹¹:

- بطاقة فيزا Visa Card: تصدر عن منظمة فيزا العالمية، وهذه البطاقة هي بطاقة متعددة بإمكان حاملها أن يسدد التزامات البطاقة أو جزءاً منها خلال مدة السماح وأن يسدد الباقي بعد ذلك. موقعها على شبكة الإنترنت كالتالي:

www.visa.com

- ماستركارد Master Card: تأتي في المنزلة الثانية بعد بطاقة فيزا من حيث درجة انتشارها، فهي أيضاً تتعامل مع ملايين المؤسسات والمحلات التجارية، وهذه البطاقة هي أيضاً بطاقة متعددة ولها عدة أشكال، ماستركارد: الفضية، الذهبية، المدنية ورجال الأعمال. موقعها على شبكة الإنترنت كالتالي: www.mastercard.Com

- بطاقة أمريكان اكسبريس American Express: وهي بطاقة ائتمانية لكنها غير متعددة، فهي ليس لها حد صرف، والمبلغ الكلي المحمل على البطاقة يكون مستحقاً عند نهاية فترة السداد، أي ينبغي تسديد الالتزامات المادية لهذه البطاقة خلال مدة السماح¹². وبخلاف ذلك فإنه لن يجري تجديد هذه البطاقة لمدة جديدة، وهي أنواع (الخضراء، الذهبية،

الماسية)، وكل نوع من الأنواع المذكورة يمنح لقطاع معين من الزبائن المستفيدين. موقعها على شبكة الإنترنت كالتالي:

www.americanexpress.com

- بطاقة دينرز كليب Diners Club Card: إذ يشترط في استمرارها لمدة سماح جديدة تسديد التزاماتها خلال مدة السماح، حملة هذه البطاقة بالملايين لكنهم أقل من حملة البطاقات السابقة. موقعها على شبكة الإنترنت كالتالي:

www.dinersclub.com

4- أطراف التعامل في بطاقات الائتمان: إن أطراف التعامل في بطاقة الائتمان هم بشكل عام¹³:

- المركز العالمي للبطاقة: كمؤسسة عالمية تتولى إنشاء البطاقة ورعايتها والموافقة على عضوية البنوك في جميع أنحاء العالم للمشاركة في إصدارها وتسوية المستحقات المالية بينهم، والقيام بدور المحكم لحل أي نزاعات تنشأ بين المتعاملين بالبطاقة.

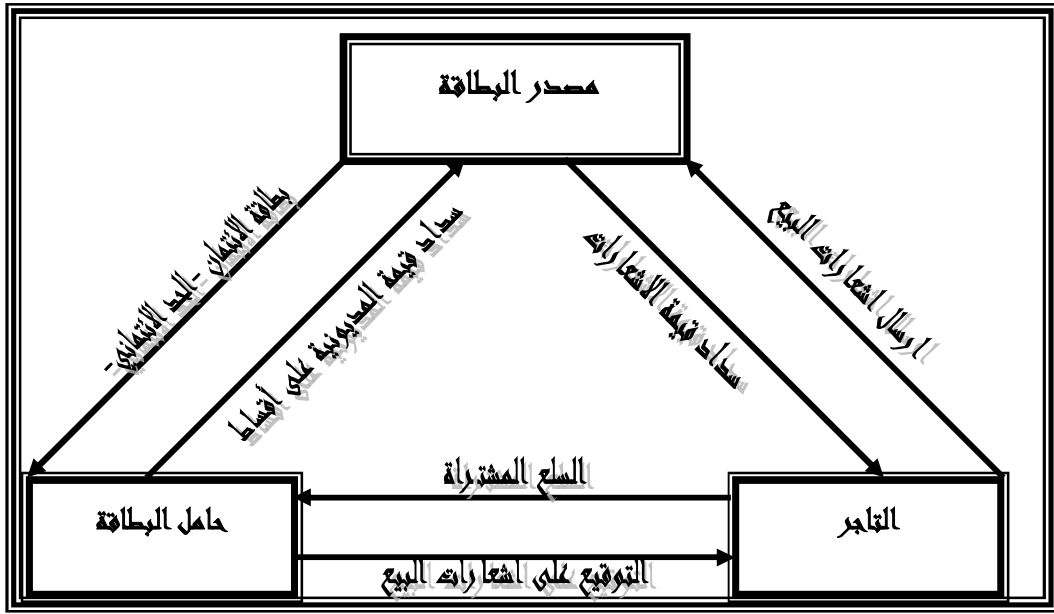
- مصدر البطاقة: جميع البنوك المنتشرة في جميع أنحاء العالم، تقوم بالترويج للبطاقة لدى الأفراد للحصول عليها، ودفع مستحقات التجار على حملة البطاقات الصادرة منهم.

- التاجر: وهو اصطلاح يطلق على الشركات والمؤسسات التي يتم اتفاق المصدر معها على قبول البيع لحامل البطاقة، ثم الرجوع على المصدر بالثمن المستحق.

- حملة البطاقات: وهم الأفراد الذين يوافق المصدر على طلبهم بالحصول على البطاقة لاستخدامها في الحصول على السلع والخدمات من التجار بمجرد تقديم البطاقة، أو سحب نقدية من آلات السحب النقدي أو البنوك وفروعها المشتركة في عضوية البطاقة، ثم دفع المستحقات للبنك المصدر حسب نوع البطاقة.

ومن الناحية التعاقدية، فإنه يمكن النظر إلى المركز العالمي للبطاقة والمصدر المحلي كطرف واحد، لأن التزاماتهم وحقوقهم اتجاه الطرفين الأخيرين واحدة، وبالتالي فإنه من الناحية التعاقدية يوجد ثلاثة أطراف، مصدر البطاقة، التاجر وحامل البطاقة. والشكل التالي يوضح أطراف التعامل بالبطاقة والعلاقة بينهم:

الشكل رقم (01): أطراف التعامل في بطاقة الائتمان



المصدر: عبد الهادي النجار، بطاقات الائتمان والعمليات المصرفية الالكترونية، أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية- أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية-، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2002، ص 39.

ثانيا : بطاقات الخصم الفوري Direct Debit Cards:

1- مفهوم بطاقة الخصم الفوري: يعتبر هذا النوع من البطاقات أوسع البطاقات انتشارا في العالم، لأنه يقلل من مخاطر الديون المعدومة لدى البنوك المصدرة للبطاقات، وإصدارها يتطلب أن يقوم حامل البطاقة بفتح حساب جاري لدى البنك المصدر للبطاقة، ويودع فيه مبلغا من المال لا يقل رصيده عن الحد الأقصى المسموح له بالشراء في حدوده. ويوجد لدى التاجر جهاز خاص متصل بمركز البطاقات لدى البنك (المصدر للبطاقة).

2- التعامل بالبطاقة: تمر البطاقة في الجهاز فيتم قراءة بياناتها من خلال الشريط المغنط الموجود خلف البطاقة، ويتم الاتصال بمركز البطاقات آليا ثم يتم الاتصال بالفرع المفتوح لديه الحساب ويتم الاطلاع على رصيد الحساب، وإذا كان هذا الأخير يسمح بالخصم فتتم العملية آليا، أما إذا كان الرصيد لا يسمح، فسيتم ظهور ذلك على الجهاز بما يفيد عدم إتمام العملية ليتم إلغاؤها¹⁴.

كما يظهر فإن هذه البطاقة لا تتضمن في جوهرها ائتمانا مقدما من البنك وإنما تسمح لحاملها بأن يحصل على سيولة أو يستخدمها في تسوية مدفوعاته وذلك في حدود رصيده الدائن _ دون أي تجاوز _ في حسابه لدى البنك مصدر البطاقة.

3- وفاء البطاقة: وتحتل هذه البطاقة والتي يطلق عليها أيضا بطاقة الوفاء La Carte de Paiement أعلى درجات الضمان للتاجر الذي يقبل الوفاء بها، حيث يلتزم البنك مصدرها بالوفاء، فهي تؤدي وظيفة الشيك المعتمد من البنك المصدر لضمان الوفاء لحامله¹⁵.

ثالثا- بطاقة القيمة المخزنة¹⁶ Stored-Value Card:

1- مفهوم بطاقة القيمة المخزنة: تدعى أيضا البطاقة سابقة الدفع وتختلف عن بطاقة الخصم وبطاقة الائتمان في أنها تحمل قيمة نقدية محددة (كمية ثابتة لرقم النقدية Digital Cash) تدفع مقدما في مقابل الحصول عليها باستخدامها في تسوية المدفوعات الخاصة بالمبلغ والخدمات المشتراة، إذا قاربت قيمة البطاقة على الانتهاء فإنه بالإمكان تخزين قيمة نقد إضافية في البطاقة. وهناك بعض بطاقات القيمة المخزنة المغلقة قابلة للرمي، ولكن حاليا فإن بعض البنوك والمصدرين يصدرون بطاقات قابلة للاستعمال أكثر من مرة وتسمى بأنظمة القيمة المخزنة المفتوحة¹⁷.

2 - مميزات بطاقة القيمة المخزنة: تتميز هذه البطاقة في كونها تتيح للعملاء استخدامها في وجود المبلغ المدوع بالبطاقة فقط، ويمكن تكرار ذلك بزيادة قيمة البطاقة. ومن أشهر استخدامات هذه البطاقة بطاقة الهاتف Téléphone Card وبطاقة النقل Transit Card.

رابعا- البطاقة الذكية Smart Card: سنحاول فيما يلي التطرق لتعريف ومميزات البطاقة الإلكترونية.

1- تعريف البطاقة الذكية¹⁸: هي بطاقة تشبه البطاقات الائتمانية في حجمها وشكلها (بطاقة بلاستيكية)، وتحتوي على شرائح الكترونية ذات دوائر متكاملة تعمل على تخزين ومعالجة البيانات، كما تعبر عن قيمة نقدية مخزونة ومدفوعة مقدما¹⁹. هذه البطاقة ابتكرت للتغلب على المشاكل التي تتعلق بالسرية والأمان في بطاقة الائتمان والخصم.

2- أهم مميزات البطاقة الذكية: تتميز البطاقة الذكية عن البطاقات التقليدية بما يلي²⁰:

- بطاقة الائتمان لا تحتوي نقدا وهي تحتوي فقط على رقم حساب يمكن تحميله، والبطاقة الذكية يمكنها تخزين أكثر من 100 ضعف من المعلومات أكثر من بطاقة بلاستيكية بشريط مغناطيسي؛
- تحوي البطاقة الذكية للمستخدم على المعلومات الخاصة به، مثل (الحقائق المالية، مفتاح الشفرة الخاصة، معلومات الحساب، أرقام بطاقة الائتمان، معلومات التأمين الصحي والضمان الاجتماعي)، أو أية بيانات أخرى تضاف بالاتفاق بين المؤسسات ذات العلاقة.

- تمثل البطاقة الذكية أفضل حماية ضد إساءة الاستخدام عن بطاقات الائتمان التقليدية، وذلك لأن المعلومات التي توجد عليها مشفرة، وبالتالي فإن سرقة الائتمان غير ممكنة عمليا لأن مفتاح فتح المعلومات المشفرة مطلوب.

3- تعاملات البطاقة: من خلال البطاقة الذكية يمكن تحويل النقود منها أو إليها سواء من حساب صاحب البطاقة نفسه أو حساب غيره، وذلك باستخدام الحاسب الشخصي أو أجهزة الصرف الآلي ATM المجهزة لذلك، أو من أجهزة الهاتف المحمول المجهزة لأداء هذه الخدمة، وتجدد الإشارة إلى أن البطاقات الذكية بدأت في الظهور في الولايات المتحدة الأمريكية²¹. يطلق أحيانا على البطاقة الذكية مصطلح "المحفظة الإلكترونية".

خامسا- المحفظة الإلكترونية Electronic Wallet:

1- مفهوم المحفظة الإلكترونية: عبارة عن تطبيق الكتروني يقوم على أساس ترتيب وتنظيم آلية جميع الحركات المالية، وتحتوي تلك المحفظة على جميع بيانات المستخدم لتلك البطاقة بصيغة مشفرة Encrypted ويتم تشبيتها على

الكمبيوتر الشخصي أو تخزينها على أحد الأقراص المرنة أو أي أداة يمكن عن طريقها حفظ تلك البيانات واستخدامها للدفع عن طريق شبكة الانترنت في جميع حالات الشراء. وفي ظل الاستخدام اليومي لعمليات الشراء المحلية والعالمية أصبحت الحاجة ملحة جدا لاستخدام تلك التقنية لما لها من سهولة التواصل في الانترنت وما يترتب عليها من تسهيل لعمليات الشراء التي تحتوي في مضمونها تحويلات نقدية صغيرة كانت أم كبيرة وسرعة وصولها للطرف الآخر في ظل التكنولوجيا المتقدمة²². وهي أيضا عبارة عن مجموعة من أدلة إلكترونية يجمعها ويقوم بإدارتها من قبل المستخدم على شبكة الانترنت. وقد تتضمن هذه الأدلة الإلكترونية نص تم إدخاله، وملفات إلكترونية، ويسمح وضعها على الإنترنت بتطوير محتوياتها بشكل ديناميكي مع مرور الزمن²³.

2- حلول المحافظ الإلكترونية: من بين المشاكل التي تلها المحافظ الإلكترونية²⁴ هي توفير مكان تخزين آمن بالنسبة لبيانات بطاقة الائتمان والنقد الإلكتروني، وتوفر الوقت في الشراء على الانترنت لأنه يجب كتابة نفس بيانات بطاقة الائتمان وبيانات أخرى كالاسم والعنوان ورقم الهاتف وأشياء أخرى في كل مرة يراد فيها الشراء. وباستخدام حافظة النقود الإلكترونية يتم كتابة البيانات مرة واحدة، ويتم إرسال البيانات أوتوماتيكيا للموقع الذي تتم زيارته، وقد تكون الحافظة الإلكترونية بطاقة ذكية يمكن تثبيتها على الكمبيوتر الشخصي أو تكون قرصا مضغوطا يمكن إدخاله في فتحة القرض المرن للحاسب الشخصي، ليتم نقل القيمة المالية منه أو إليه عبر الإنترنت²⁵.

3- معاملات المحفظة الإلكترونية: كما يمكن القول أن المحافظ الإلكترونية مفيدة بصفة خاصة وتوفر قدرا كبيرا من الوقت، لكن السؤال الذي يثار هو: ما هي المعاملات التي تجربها المحفظة الإلكترونية بالضبط كحد أدنى؟

تخزن المحفظة الإلكترونية معلومات الشحن والفواتير شاملة أسماء المستهلكين (الأولى والأخيرة) وعنوان الشارع والمدينة والولاية والدولة والرقم البريدي ومعظم المحافظ الإلكترونية يمكنها أن تحمل أسماء وأرقام بطاقات الائتمان. بما يقدم للمستهلك خيار بطاقة الائتمان على التفحص On line، وبعض المحافظ الإلكترونية تحمل نقدا الكترونيا E.Cash وبعضها يحتوي على شهادات رقمية²⁶. وأثناء التسوق في موقع فإنه يطلب معلومات موثقة للمستخدم، والمحفظة بإمكانها تقديم الشهادة تلقائيا.

المحور الثالث: الدفع الإلكتروني بالبطاقة المغناطيسية وطرق وآليات الغش فيها

لم يعد مفهوم الدفع الإلكتروني جديداً ، لأن عصر المعلوماتية ساهم في خلق عمليات جديدة تتناسب مع طبيعة الانتشار الواسع للشبكة العنكبوتية واستخداماتها. ومع انتشار جرائم الدفع الإلكتروني توجب إيجاد قوانين حماية وتطبيقات آمنة لتسهيل عملية تحويل الأموال إضافة إلى أن الدفع الإلكتروني يُعتبر عامل أساسي في تنمية وتطوير خدمات الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.

أولاً - أشكال أنظمة الدفع الإلكترونية: يتم الدفع الإلكتروني في عمليات متصلة بشبكة إما عامة أو خاصة ، وعلى هذا الأساس فإن أنظمة الدفع الإلكتروني تتم كأحد ثلاثة أشكال²⁷:

1- الدفع عن طريق نقاط البيع Point of Sale: في حالة عدم توفر النقد الورقي حال الشراء فإنه يمكن للمشتري الدفع عن طريق البطاقة البنكية أو الائتمانية، تتم العملية عبر إمرار البطاقة على قارئ للشريط المغناطيسي الموجود خلف البطاقة، بعد ذلك يتم إدراج المبلغ المطلوب ثم يُطلب من المشتري إدخال الرقم السري. تُنقل معلومات الشراء عبر شبكة آمنة تماماً ويحصل المشتري على إيصال يتضمن أهم المعلومات عن هذه العملية للرجوع إليه عند الضرورة.

2- الدفع عن طريق أجهزة الصراف الآلي ATM's: الصرافات الآلية هي نظام معلومات متكامل يمكن عن طريقه السحب النقدي والقيام بعمليات مالية عديدة كالحوالات ونظام تسديد الفواتير أو المخالفات، وهي أيضاً تتم من خلال شبكة آمنة لمزامنة العمليات حتى لا تحصل حوادث سرقة أو اختلاس. إلى جانب العوامل الخارجية كتركيب كاميرات خاصة في أجهزة الصراف الآلي Pinhole Cam وكاميرات مراقبة في جميع مواقع الصرافات الآلية Surveillance Cam والتي تُزوّد بأجهزة تسجيل تخزن المواد المسجلة لمدة لا تقل عن شهر كامل، يوجد أيضاً أجهزة تكشف محاولات الاحتيال Fraud Detection Device على جميع أجهزة الصراف الآلي.

3- الدفع عن طريق الشبكة العنكبوتية أو الانترنت World Wide Web: يختلف هذا الشكل من أشكال أنظمة الدفع الالكتروني في عدم اعتماده على أدوات محسوسة بشكل رئيسي كونها تعمل على الشبكة العالمية، وهو ما أوجب وضع بروتوكولات أمن وسلامة مثل بروتوكول SSL / TLS وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل.

ثانياً- وسائل الدفع عن طريق الانترنت: تتمثل في الآتي²⁸:

1- النقد الرقمي Digital Cash: وهو أحد بدايات المدفوعات وهو ليس نقداً في الواقع ولكنه قيمة مخزنة ومن ثم متبادلة ولكن تحويلاتها محدودة لذلك نجح مثل هذا النوع في بيع الذهب لأنه أشبه بمبادلة النقد بالنقد.

2- الشيك الرقمي Digital Check: استخدامه نادر هدفه محاكاة الشيك التقليدي ولكن لأنظمة الدفع الالكتروني.

3- المحفظة الرقمية Digital Wallet: وظيفتها محاكاة مهام المحفظة التقليدية، فغالباً تحتوي على التالي:

أ - إثبات هوية مالكيها ويتم ذلك باستخدام الشهادات الرقمية أو بخوارزميات تشفير أخرى.

ب - مكان لتخزين النقد ومبادلة القيمة النقدية.

ج - إدارة عمليات دفع آمنة من حساب المشتري إلى حساب متجر البائع.

4- نظام القيمة مسبقة الدفع الالكتروني Online Stored Value Systems: يسمح هذا النظام للمستهلكين بالقيام بالعمليات الفورية وعمليات الدفع لحسابات المتاجر وحسابات الأفراد اعتماداً على قيمة مسبقة الدفع مخزنة في حساب المستهلك في البنك. ويعتبر PayPal النظام الأكثر نجاحاً في هذا المجال.

5- أنظمة دفع الحسابات التجميعية الرقمية Digital Accumulating Balance Payment System: تسمح للمستخدم بالقيام بالدفع للمبالغ الصغيرة والشراء عبر الانترنت وتجمع الحسابات ليتم فوترتها في نهاية كل شهر.

6- أنظمة الدفع اللاسلكية Wireless Payment System: تستعمل الأجهزة المحمولة الخلوية كجهاز للدفع. يتواجد مثل هذا النوع من أنظمة الدفع في بعض دول أوروبا وفي اليابان وكوريا الجنوبية. حتى الآن لم ينتشر بشكل واسع في الولايات المتحدة ولكن بدأت الأحوال تتغير مع دخول الشبكات اللاسلكية Wi-Fi وجولات الجيل الثالث G Cellular Phone 3. **ثالثاً- طرق وآليات الغش في البطاقات الإلكترونية:** قد تُمارس بعض طرق الاستخدام غير المشروع لبطاقة الدفع الإلكتروني من أطراف البطاقة ذاتها وهي: الحامل، والتاجر، والمصدر، وقد يمارس بعضها الآخر من الغير، سواء في عمليات السحب من أجهزة الصراف الآلي أم في الوفاء، وسواء أتم الدفع للتاجر بواسطة البطاقة مباشرةً في وجود هذا الغير، أم من خلال شبكة الإنترنت. نذكر أهمها المتعارف عليها دولياً:

1- تزوير بطاقة الدفع الإلكتروني: الواقع أن تزوير بطاقة الدفع الإلكتروني أمرٌ صعب، إلا أنه ليس بمستحيل، وهو ما حدث فعلاً عندما قام أحد المهندسين بتقليد بطاقة وفاء، واستعملها كي يثبت أن وسائل الحماية للبطاقة غير كافية، كما أثبت أنه يمكن استخدام البطاقة المزورة في سحب الأموال من أجهزة الصراف الآلي باستخدام أرقام عشوائية بدلاً من الرقم السري للبطاقة²⁹.

يرد خبراء الكشف عن التزوير، طرق وأساليب تزوير بطاقة الدفع الإلكتروني — رغم تنوعها — إلى طائفتين هما:

أ- التزوير الكلي: إن خطوات التزوير الكلي لبطاقة الدفع الإلكتروني تتم بدايةً باصطناع البطاقة كاملةً، ثم تقليد الرسوم الخاصة على جسم البطاقة، وتغليفها، ولصق الهولجرام، والشريط المغنط أو الشريحة الرقائقية، وشريط التوقيع، كل حسب موقعه الأصلي على جسم البطاقة، والقيام بالطباعة النافرة وتشغيلها عن طريق تغذيتها بالمعلومات التي حصل عليها المزورون من البطاقة الصحيحة.

ب- التزوير الجزئي: يستفيد المزور في هذه الحالة من جسم البطاقة الحقيقية، وما عليها من رسوم خاصة وحروف بارزة وكتابات أمنية، ليقوم بتزوير البطاقة عن طريق صهر ما عليها من أرقام بارزة لبطاقة حقيقية انتهت فترة صلاحيتها، أو إعادة قبولية رقم الحساب الذي تعمل عليه البطاقة بأرقام حساب آخر، يتم الحصول عليه بالطرق التي بينها سابقاً، أو تقليد الشريط المغنط عن طريق محو ما عليه من بيانات وإعادة تشفيره بمعلومات جديدة صحيحة مسروقة، وقد يتم إجراء العمليتين معاً، كما يمكن أن يقوم المزور في هذه الحالة بكشط شريط التوقيع ووضع شريط آخر يتضمن توقيعاً، أو يحو آلياً أو كيميائياً التوقيع المثبت على الشريط ذاته ووضع توقيعاً، كما يمكن أن يقوم المزور بخلع صورة حامل البطاقة الحقيقي، وتثبيت صورة شخص آخر مكانها.

1- طريقة السكيمينغ: يتم التلاعب بأجهزة الصراف الآلي من قبل المجرمين لسرقة البيانات من الشرائط المغنطة لبطاقات المصارف، والمعروفة بـ "سكيمينغ" أو الكشط Keystone، وفي معظم حالات كشط البطاقات المصرفية والائتمانية، يضع مُدبر عملية النهب داخل أجهزة الصراف الآلي أو في فتحة إدخال البطاقة جهازاً يجمع البيانات المسجلة في الشريط

المغناطيسي للبطاقة المصرفية للضحية. ثم يحصل على الرقم السري، إما عن طريق كاميرا يتم تثبيتها فوق الصراف الآلي أو يحملها شخص يراقب صاحب البطاقة وهو يُدخل الرمز السري في الجهاز³⁰.

لأنه فور الحصول على هذين العنصرين الأساسيين، أي البيانات الممغنطة والرقم السري، يتم نسخهما في بطاقة فارغة باستخدام جهاز ترميز³¹، ثم تُستخدم البطاقة الجديدة لشراء السلع وسحب المال.

2- الحصول على المعلومات السرية أو أسلوب التجسس Spying: حيث يقوم قراصنة الكمبيوتر باستخدام البرامج التي تتيح لهم الإطلاع على البيانات والمعلومات الخاصة بالشركات، والمؤسسات التجارية العاملة على شبكة الإنترنت، وبالتالي يتمكنون من الحصول على ما يريدون من المعلومات، ومنها المتعلقة ببطاقات الوفاء التي استخدمت في التجارة الإلكترونية عبر الشبكة³².

أ- القرصنة الإلكترونية على حسابات البنوك: تعتبر القرصنة الإلكترونية القائمة على الحسابات البنكية الإلكترونية والمتمثلة بإرسال بريد الكتروني إلى العديد من العناوين الإلكترونية لأشخاص لديهم حسابات في بنوك تقدم خدمات البنك الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت يدعو صاحب الحساب البنكي إلى الدخول إلى رابط البنك المرفق مع البريد الإلكتروني لإعادة إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور نظراً لوجود تعارض في بياناته مع بيانات عميل آخر، وتكمن الخدعة في أن الرابط المرفق هو لموقع منسوخ طبق الأصل عن موقع البنك الذي يفترض أن لدى الضحية حساباً فيه وبمحاولة إتباع التعليمات وإدخاله لاسم المستخدم وكلمة المرور سيواجه الضحية بفشل محاولة استكمال العملية، وفي هذه الأثناء يكون المحتال قد نسخ هذه البيانات ليعود ويستخدمها لصالحه بتحويل الرصيد من حساب الضحية عبر الموقع الحقيقي للبنك بإدخاله للبيانات المسروقة.

ب- الاحتيال عبر الهواتف الخلوية: انتشرت مؤخراً استقبال الأجهزة الخلوية الخاصة بالعديد من المواطنين رسائل قصيرة (sms) محتواها أن صاحب الرقم قد فاز بمبلغ خيالي من خلال عبارات مختلفة للإيقاع بالضحايا وحيث أن الشركات الخلوية المختلفة لم تقم بإجراء مثل هذه المسابقات وتعتبر أسلوب احتيالي جديد من خلال سرقة معلومات الأشخاص الذين يقومون بالاتصال بالأرقام والعناوين المبيّنة في الرسائل القصيرة لغايات استخدامها في عمليات احتيالية إلكترونية.

ج- تخليق أرقام البطاقة Card Math: وهو يعني تخليق أرقام بطاقة وفاء اعتماداً على إجراء معادلات رياضية وإحصائية، وهي كل ما يلزم للشراء عبر شبكة الإنترنت، فهذا الأسلوب يعتمد على أسس رياضية في تعديل وتوفيق لأرقام حسابية تؤدي في النهاية لنتائج معينة هو (الرقم السري) لبطاقة وفاء متداولة، ويتم استخدامها في معاملات غير مشروعة، عبر الشبكة، ومن هنا تأتي خطورة أن يكون كود البطاقة أو رقمها السري هو الضمان الوحيد لعدم اختراقها أو إساءة استعمالها³³.

3- البطاقة المسروقة أو المفقودة: وفي هذا النوع من الاستخدام نفرق بين الحالات التالية³⁴:
أ- سرقة البطاقة أو العثور عليها دون الرقم السري: وفي هذه الحالة، فإنّ الحائز للبطاقة المسروقة، أو المفقودة، لن يستطيع سحب الأموال من جهاز الصراف الآلي الذي سيقوم بسحب البطاقة عند الإدخال الخاطئ للرقم السري لثلاث مرات متتالية، أو سحب البطاقة من الجهاز حال الإبلاغ عن سرقة البطاقة أو فقدانها من الحامل، وبرمجة البنك لأجهزة الصراف الآلي.

ب- سرقة البطاقة أو العثور عليها مع رقمها السري: وهي من أخطر الحالات، حيث يتمكّن الحائز للبطاقة المسروقة، أو المفقودة مع علمه برقمها السري من سحب الأموال من جهاز الموزع الآلي للاوراق النقدية ضمن الحد الأقصى المسموح به للسحب اليومي، وذلك قبل إبلاغ الحامل للبنك المصدر عن سرقة البطاقة، أو فقدانها.

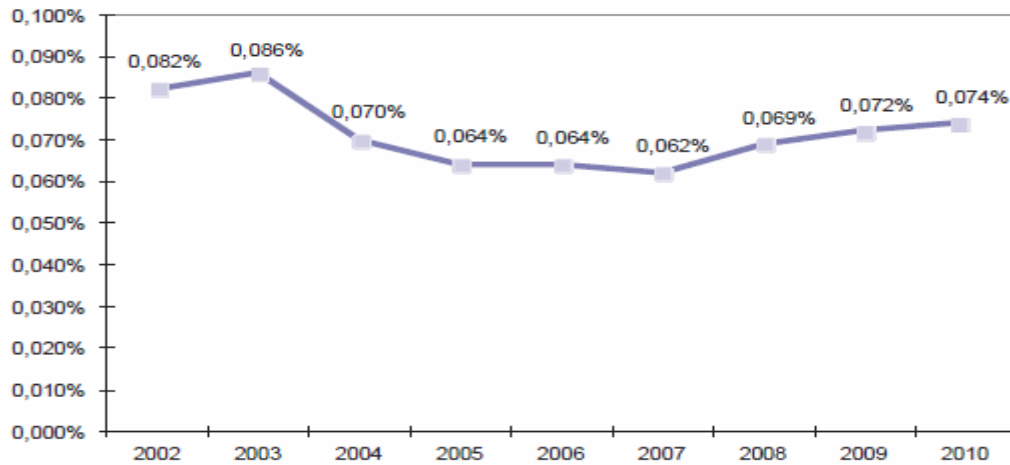
ج- استخدام البطاقة المسروقة أو المفقودة في الوفاء: عند قيام الغير بسرقة البطاقة، أو العثور عليها بعد فقدانها، فإنّه يتجه عادة إلى استخدامها فوراً، مستغلاً بذلك الفترة التي تقع بين تاريخ تقديم البلاغ إلى الجهة المصدرة وبين تاريخ قيام هذه الأخيرة بإلغاء التعامل بالبطاقة، أو التعميم عليها من خلال الأجهزة الإلكترونية (P.O.S) الموجودة لدى التجار المربوطة بالأجهزة الإلكترونية للمصدر، أو قبل توزيع القوائم التي تحمل أرقام البطاقات الملغاة، كما أنّ هذا الغير الحائز للبطاقة المسروقة أو المفقودة يفضل التعامل بها مع التجار الذين يستخدمون الأجهزة اليدوية؛ لان الحماية للبطاقة في هذه الحالة تكون أقل بكثير من الحماية الممنوحة للبطاقة من خلال الأجهزة الإلكترونية (P.O.S).

المحور الرابع: طرق الغش والجرائم المختلفة باستخدام البطاقة الإلكترونية في فرنسا

تؤكد جميع المؤشرات أن الجرائم الإلكترونية مرشحة للارتفاع، إذا لم تبادر السلطات المختصة إلى اتخاذ التدابير الضرورية لمواجهة هذا المشكل والتصدي للخطر المحدق بالاقتصاد الوطني نحاول من خلال هذا المحور معرفة هذه الظاهرة وتتبع حيويتها في البلدان المتقدمة كمثال على ذلك أخذنا فرنسا³⁵. ما يميز قطاع النقديّات فيها أنه عرف نموا مطردا في السنوات الأخيرة، ويظهر من خلال ارتفاع عدد الشبايك الأوتوماتيكية وحاملي البطاقات البنكية.

أولاً- معدلات الغش بخصوص كل أنواع البطاقات: مع توسع استعمال هذه الوسائل الجديدة في المعاملات التجارية والاقتصادية خصوصا، حيث تعتبر فرنسا من أكثر الدول المتضررة بالجرائم الإلكترونية، حيث يرتفع فيها معدلات الغش بخصوص استخدام البطاقات بصفة عامة سنويا.

الشكل رقم (02) معدل الغش في جميع أنواع البطاقات في فرنسا



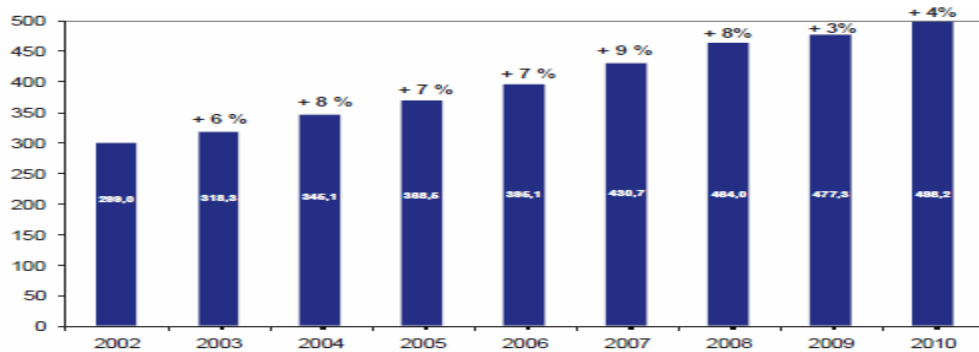
Source: L'Observatoire de la sécurité des cartes de paiement, huitième rapport d'activité concernant l'année 2010.P.22, <http://www.banque-france.fr/observatoire/home.htm>

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن معدل الغش المتعلق ببطاقات السحب والدفع المسجلة في عام 2010 في فرنسا بلغ 0.074٪، وهو معدل مرتفع مقارنة مع دول مماثلة، بارتفاع طفيف مقارنة مع السنوات السابقة 2009 و 2008، وانخفض متوسط مبلغ الصفقة الاحتمالية إلى 122 يورو مقابل 136 سنة 2009³⁶.

وأن هذا الارتفاع كانت بداياته سنة 2007 بعدما كان في انخفاض مستمر ابتداء من سنة 2003 أين عرفت هذه الأخيرة أعلى معدل للغش بلغ 0.086٪، في العشر سنوات الأخيرة.

ثانياً-العلاقة بين حجم الصفقات والتعاملات ومعدلات الغش في البطاقات:

1- حجم الصفقات في الاقتصاد الفرنسي: إن الشكل الموالي يوضح حجم الصفقات والمعاملات بصفة عامة في الاقتصاد الفرنسي ابتداء من سنة 2002 إلى غاية سنة 2010. الشكل رقم(03): حجم الصفقات في فرنسا(بالمليار يورو)

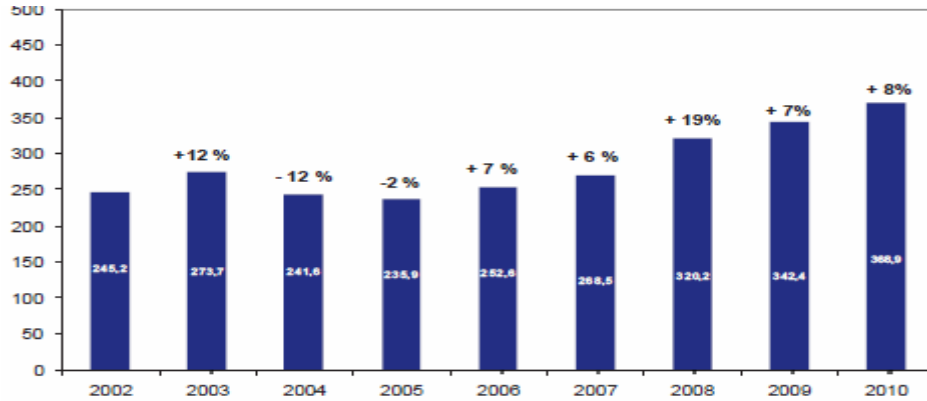


Source: L'Observatoire de la sécurité des cartes de paiement, huitième rapport d'activité concernant l'année 2010.P.22, <http://www.banque-france.fr/observatoire/home.htm>

يوضح الشكل أن حجم الصفقات في فرنسا في ارتفاع مستمر من سنة 2002 إلى غاية سنة 2010 أين وصلت 488 مليار أورو بعدما كانت 477 مليار أورو، سنة 2009 أي بمعدل ارتفاع 4% وبفارق يقدر 11 مليار أورو، حيث أن أكبر نسبة ارتفاع كانت سنة 2007 بمعدل 9% .

2- الغش والتزوير الخاص بكل أنواع بطاقات الدفع: والشكل التالي يوضح الغش الخاص بكل أنواع البطاقات.

الشكل رقم(04) تطور حجم مبالغ الغش والتزوير إجمالاً في فرنسا



Source: L'Observatoire de la sécurité des cartes de paiement, huitième rapport d'activité concernant <http://www.banque-france.fr/observatoire/home.html> année 2010.P.22,

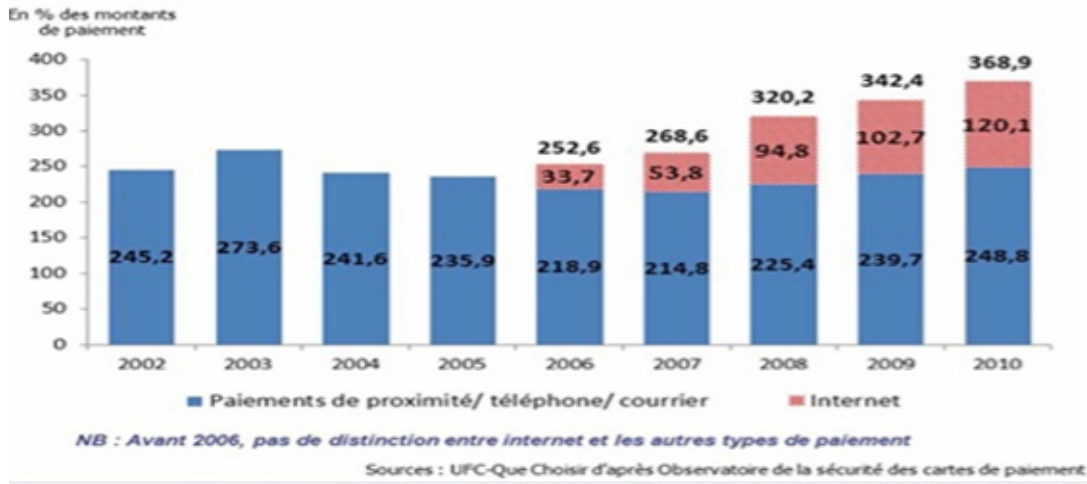
نلاحظ من خلال الشكل أن حجم المبالغ المغشوشة والمزورة في ارتفاع مستمر منذ 2005، أين كان حجم المبالغ 235 مليون أورو ليصل سنة 2010 إلى 368 مليون أورو أي بمعدل ارتفاع قدره 8% عن سنة 2009 أين وصل حجم الغش 342 مليون أورو، وأكبر حجم ارتفاع في مبالغ الغش كان سنة 2008 وقدر بـ 320 مليون أورو بعدما كان سنة 2007 يقدر بـ 268 مليون أورو. أي بمعدل ارتفاع قدرة 19%.

نستنتج في الأخير أنه كلما ارتفعت حجم الصفقات في الاقتصاد الفرنسي ارتفعت معدلات الغش في البطاقات، وبالتالي هناك علاقة طردية بين الصفقات ومعدلات الغش في البطاقات، خاصة وأن المعاملات في الاقتصاد الفرنسي تتوجه إلى النمط الإلكتروني شيئاً فشيئاً.

ثالثا: تطور خسائر عمليات الغش حسب طريقة الدفع:

1- تطور حجم مبالغ الغش والتزوير حسب طريقة الدفع: بغية توضيح تطور مبالغ الغش استعنا بالشكل الموالي.

الشكل رقم (05): تطور حجم مبالغ الغش والتزوير حسب طريقة الدفع



Source : La rédaction de ZDNet.fr ZDNet France. Publié le vendredi 17 février 2012 ; <http://www.zdnet.fr/actualites/le-cout-de-la-fraude-bancaire-sur-internet-ne-conna-t-pas-la-crise-39768686.htm>

إن تطور التجارة الإلكترونية أدى أيضا إلى تفاقم ظاهرة تزوير بطاقات الائتمان على الإنترنت حيث في عام 2010 كلف هذا التزوير نحو 120 مليون يورو وفقا ل UFC³⁷ والتي اتهمت جمعية المصارف ومراكز البيع الإلكترونية الفرنسية بعدم القيام بأي شيء. وأنها غير راضية عن مكافحة التزوير والتحليل لبطاقات الائتمان عبر الإنترنت.

- **الملاحظة الأولى:** التزوير والاحتيال على الإنترنت ينمو باستمرار، حيث وصلت إلى 0.276% من المدفوعات المحلية

و 1.36% من المدفوعات الدولية في عام 2010 وهو أكبر من المعدل العام للتزوير الدفع الذي بلغ 0.074 %

الملاحظة الثانية: ليس وحده التزوير في ارتفاع فقط ، بل وتعتبر أيضا مكلفة، فحسب الجمعية فإن شبكة الإنترنت تمثل 5% من المعاملات، حيث أن 33% من المبلغ الإجمالي للتزوير المصرفي، أي ما يقابل 120.1 مليون أورو سنة 2010، فمن 62.6% من حالات التزوير تتمثل في سرقة معلومات بطاقة الائتمان عند الدفع، فعلى سبيل المثال تتأسف UFC على بعض المواقع "لا يوجد أي التزام لإبلاغ الزبائن عند وجود فيروس، مما جعل من الصعب وضع التدابير اللازمة، وبسبب تزايد عدد البطاقات المصرفية في التداول (29% بين عامي 2002 و 2010)، وتطور التجارة الإلكترونية والدفع عبر الإنترنت، أدى ذلك إلى نمو ظاهر التزوير والغش في حين يتحمل في نهاية المطاف تكلفة الاحتيال من قبل المستهلك، الأمر الذي أدى ب UFC. وجمعية المستهلك بالعمل على نصائح أهمها اعتماد نظام لحماية دفع موحدة، مثل تأمين D3.

2- معدلات الغش في البطاقات في المعاملات المحلية: إن نمط الدفع بواسطة البطاقة التي اعتمدها مرصد L'Observatoire مختلف من نمط إلى نمط آخر، حيث ميز بين المدفوعات بالقرب من الأجهزة sur automate في نقاط البيع Point de Vente أو موزعات الوقود، تذاكر النقل...، والمدفوعات عن بعد (عبر الإنترنت، البريد، والهاتف، الفاكس... الخ) والسحب.

لقراءة أفضل، فإن التطورات في أعقاب البيانات المحلية الفرنسية موضحة أسفل الجدول.

الجدول رقم (01): معدل الغش بالبطاقات حسب نمط العملية (سحب أو دفع)

Transactions nationales	2006	2007	2008	2009	2010
Paielements	0,035 % (92,3)	0,032 % (95,6)	0,036 % (111,7)	0,038 % (123,2)	0,041 % (137,3)
- dont paiements de proximité et sur automate	0,024 % (59,1)	0,017 % (45,4)	0,015 % (44,5)	0,014 % (41,0)	0,012 % (36,2)
- dont paiements à distance	0,199 % (33,2)	0,236 % (50,1)	0,252 % (67,2)	0,263 % (82,2)	0,262 % (101,1)
- dont par courrier / téléphone	0,194 % (19,8)	0,201 % (23,8)	0,280 % (28,5)	0,263 % (30,3)	0,231 % (27,3)
- dont sur Internet	0,208 % (13,4)	0,281 % (26,4)	0,235 % (38,8)	0,263 % (51,9)	0,276 % (73,9)
Retraits	0,019 % (17,4)	0,020 % (19,0)	0,018 % (19,1)	0,019 % (20,8)	0,024 % (26,5)
Total	0,031 % (109,6)	0,029 % (114,5)	0,031 % (130,9)	0,033 % (144,0)	0,036 % (163,8)

Source: L'Observatoire de la sécurité des cartes de paiement, huitième rapport d'activité concernant l'année 2010.P.25, <http://www.banque-france.fr/observatoire/home.htm>

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل الغش في عمليات الدفع المحلية بلغ 41% سنة 2010 وحجم المبالغ المغشوشة كان 137,3 مليون أورو، وهذا الارتفاع كان ابتداء من سنة 2007 أين وصلت حجم المبالغ المغشوشة 95,6 مليون أورو. ما يلاحظ أن الغش في عمليات الدفع بالقرب من الأجهزة يتخفف من سنة إلى أخرى أي من سنة 2006 أين بلغ معدل الغش 24 % ليصل المعدل 12 % سنة 2010، ولكن على العكس تماماً بالنسبة لعمليات الدفع عن بعد (البريد، الهاتف، الإنترنت) أين نجد أن معدلات الغش في تزايد مستمر ابتداء من سنة 2006 حيث كان حجم المبالغ المغشوشة 33,2 مليون أورو لتصل سنة 2010 إلى 101,1 مليون أورو.

أما بخصوص عمليات السحب فقدرت حجم الخسائر بـ 26,5 مليون أورو بعدما ارتفعت سنة 2010 مقارنة بسنة 2009 و 2008 و 2007 و 2006، وما يلاحظ كذلك هو الارتفاع التدريجي لمعدلات الغش في 5 سنوات الأخيرة.

رابعاً- البطاقات البنكية المزورة على الانترنت وكيفية الوقاية في فرنسا:

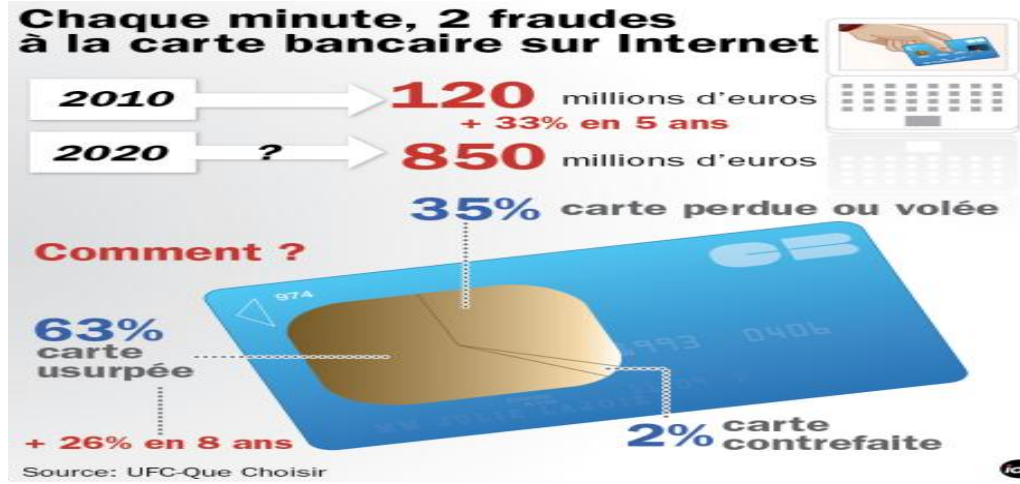
1- عملية الغش في البطاقة البنكية على شبكة الانترنت: يوضح الشكل أسفله أن في كل دقيقة هناك عملية غش في البطاقة البنكية على شبكة الانترنت، وقدر حجم الخسارة بـ 120 مليون أورو سنة 2010 كما توضيحه من خلال الشكل رقم (05) أي بمعدل 3% في مدة 5 سنوات. ويتوقع أن تصل حجم الخسائر إلى 850 مليون أورو سنة 2020، أما بخصوص عمليات الغش التي مست البطاقة البنكية فتوردها كما يلي:

- 35 % من البطاقات مسروقة أو ضائعة.

- 63 % من البطاقات تم السطو عليها.

- 2 % من البطاقات مزورة أو مزيفة.

الشكل رقم (06): توضيحات بخصوص الغش بالبطاقات البنكية على شبكة الانترنت



Source : Chaque minute, deux fraudes à la carte bancaire sur Internet ; Créé le 16/02/2012 à 20h52

<http://www.rtl.fr/actualites/internet/article/chaque-minute-deux-fraudes-a-la-carte-bancaire-sur-internet-7743854435>

2- خدمات ثلاثية الأبعاد الآمنة لحاملي بطاقات الائتمان 3D : هذا النظام موجود بالفعل ولكن أعمده 13٪ فقط من التجار على الانترنت. فلماذا أكثر أمنًا؟ لأنها تزود المشتري بكلمة مرور لا يعرفها سواه، بحيث لا يعرفها البائع ولا يكون مسؤولاً عن التقاطها وهو ما سيساعد على تقليل المخاطر من خلال طريقتين³⁸:

— نسخ تفاصيل البطاقة، إما عن طريق كتابة الأرقام على البطاقة نفسها، أو عن طريق نهايات معدلة أو أجهزة الصراف الآلي، ولا ينتج عن ذلك القدرة على الشراء عبر الإنترنت بسبب كلمة المرور الإضافية، والتي لا يتم تخزينها أو كتابتها على البطاقة.

إن عدم التقاط التاجر لكلمة المرور، يقلل من مخاطر حدوث الحوادث الأمنية في التجارة عبر الإنترنت، بينما قد لا يزال الخطر قائمًا من احتمال حصول القراصنة على التفاصيل الأخرى للبطاقة، حيث أنه في هذه الحالة لا توجد لهم وسيلة في الحصول على كلمة المرور المرتبطة بها.

وانخفض الاحتيال والتزوير بنسبة 50٪ في 4 سنوات في المملكة المتحدة التي تستخدم هذا النظام ويستخدم هذا الرمز أو النظام 3D من قبل 96٪ من تجار التجزئة — التجار على الخط أو على الانترنت **Commerçants en ligne** في

المملكة المتحدة، كما انخفض الغش بـ 50% في 4 سنوات، إلا أنه لا يستخدم هذا النظام في فرنسا على نطاق واسع من الاستخدام لعدة أسباب أهمها ما يلي:

- عدم وجود تنسيق حقيقي بين البنوك ومراكز البيع الإلكترونية.
 - كل بنك له نظام تحديد الهوية الخاص به مما يعقد عملية التنفيذ.
- وطالب الاتحاد الفدرالي لجمعية حماية المستهلك البنوك الاعتماد على نظام لتحديد الهوية بواسطة نظام 3D الآمن، وهذا بعد أن تعتمد جميع مراكز البيع الإلكترونية.

المحور الخامس: كيفية الوقاية من الظاهرة تزوير البطاقات الإلكترونية

أولاً- تجميد البطاقة: يلاحظ اليوم أيضاً زيادة كبيرة في عدد البطاقات التي تم تجميد استخدامها من قبل المؤسسات المصرفية والمالية بسبب شكها في وجود نشاطات مشبوهة³⁹، ويتم إيقاف استخدام عدد من البطاقات كإجراء احترازي للوقاية من عمليات الاحتيال.

ثانياً- تغيير الرقم السري: الشيء الذي يقام به بصورة أكثر انتظاماً، لا أعتقد أن هنالك الكثير مما يمكن القيام به. الشيء المؤثر للقلق بهذا الشأن هو أن المجرمين يبدون متقدمين بخطوة على البنوك. ويستدرك قائلاً: "من الواضح أنك تحتاج إلى الحد الأدنى من التجهيزات لترميز البطاقة، ولم تكن تلك الأجهزة متاحة على الإطلاق قبل بضع سنوات، بحيث كان استخدامها مقتصرًا على المهنيين. أما اليوم، فقد أضحت مُنتشرة وبات بالإمكان اقتنائها من خلال ملء طلبية على الإنترنت بسعر غير مكلف على الإطلاق.

ثالثاً- تحذيرات بشأن عملية السحب من الموزعات: تقدم البنوك والمؤسسات المالية العالمية على غرار الفرنسية مجموعة من الارشادات والتعليمات للعملاء بشأن عمليات السحب:

- القيام بتغطية اليد التي تدخل بها الرقم السري باليد الأخرى لكي يمنع تصويره من أية زاوية.
- أو القيام بكتابة الرقم السري بسرعة قصوى مستخدماً اليدين في نفس الوقت.
- التأكد من عدم وجود أي شخص يراقب العميل أثناء إدخال الرمز السري.
- إذا لوحظ أنه تم العبث بجهاز الموزع أو الشباك الآلي أو فتحة الجهاز التي تسمح بقراءة محتويات البطاقة، يجب إبلاغ السلطات المختصة.
- بعد استخدام البطاقة، لا بد من التأكد من وضعها على الفور في مكان آمن.
- إذا ظلت البطاقة عالقة في الجهاز، يجب الاتصال على الفور بالبنك أو المؤسسة المالية لكي يجمد استخدامها.
- اجتناب استخدام أجهزة الموزعات الآلية للاوراق النقدية في الليل.

رابعاً- بروتوكول الحماية TLS / SSL: تستخدم البنوك والمؤسسات المالية بروتوكولات الحماية، ففي الاتصالات الآمنة والأكثر شيوعاً تستخدم بروتوكولي SSL/TLS وهما Secure Sockets Layer and Transport Layer Syecurit ، فبروتوكول SSL طوّر من قبل شركة Netscape لنقل المستندات بطريقة آمنة عبر الانترنت. هذا البروتوكول يستخدم مفتاح خاص لتشفير المعلومات المتبادلة على اتصال. SSL ما يتم الآن استخدامه في الاتصالات هو النسخة الثانية من البروتوكول. يوجد بروتوكول آخر هو Personal Communication Technology ويرمز له بالرمز PCT وهو شبيه جداً ببروتوكول SSL إلا أنه يستخدم خوارزميات أكثر تقدماً ومفاتيح تشفير أطول وهو من تطوير شركة مايكروسوفت Microsoft أعقب ذلك صدور بروتوكول TLS ويعتبر إضافة على بروتوكول SSL ويسمّون معاً SSL / TLS ليضمن الخصوصية Privacy ودقة البيانات Data Integrity بين كل تطبيقين متصلين عن طريق الانترنت. بشكل عام يتكون بروتوكول SSL/TLS من طبقتين⁴⁰:

- أ- بروتوكول مصافحة الأيدي TLS Handshake Protocol: يستخدم لإثبات شرعية الخادم server والتابع client والتفاوض في خوارزمية التشفير ومفاتيحه قبل السماح للبيانات بالانتقال بين الخادم والتابع.
 - ب- بروتوكول التسجيل TLS Record Protocol: ويسمح للخادم والتابع بالاتصال فيما بينهما باستخدام نماذج خوارزميات التشفير أو بدون تشفير عند الحاجة لذلك. إن أكثر الاستخدامات شيوعاً في الاتصالات الآمنة بين الخادم والتابع تستخدم بروتوكول SSL وهي عبارة عن http بسيط محمول على SSL/TLS ويتميز نطاق المواقع التي تستخدمه بابتدائه بـ https:// وظهور رمز قفل في نافذة المتصفح.
- المحور السادس: تزوير بطاقات السحب البريدية والبنكية الجزائرية⁴¹:**

البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية مازالت بعيدة كل البعد عن واقع استخدام الدفع الإلكتروني كما هو متعامل به في الدولة المتقدمة عامة وفرنسا خاصة، حيث تقتصر البطاقات البريدية والبنكية الجزيرية على عمليات السحب فقط من الموزعات النقدية للأوراق النقدية أو الموزعات الآلية البنكية المتواجدة في الأماكن العمومية وعلى جدران البنوك ومراكز البريد، لكن ما راج مؤخراً في المجالات والجرائد الوطنية أن مصالح الأمن الجزائرية المختصة في مكافحة الجريمة الاقتصادية، تسعى حالياً لتحقيق معقدة حول تداول بطاقات مغناطيسية مزورة، لسحب الأموال عبر مختلف الموزعات الآلية، حيث تقوم شبكات مجهولة بترويجها بعد سرقة الأرقام السرية من أصحاب البطاقات من أجل استخدامها وسحب أموال المواطنين من أرصدهم.

— التحقيق الذي شرعت فيه مصالح الأمن جاء بناء على معلومات تفيد بتداول بطاقات مغناطيسية مزورة خاصة بسحب الأموال في العاصمة وبالضبط في باش جراح، القبة، وسط الجزائر، بئر مراد رايس وغيرها من بلديات العاصمة وامتد بيعها إلى الولايات المجاورة على غرار بومرداس، تيبازة، والبليدة، تقوم بترويجها مجموعة من الأشخاص احترفاً للتزوير

في البطاقات الرمادية، حسب المعلومات المتوفرة لدى مصالح الأمن، التي تتحرى حاليا في الكشف عن ملابسات هذه الجريمة التي تهدد بشكل من الأشكال، حسابات المواطنين، وفي هذا السياق، طمأن وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال موسى بن حمادي، في تصريح لـ "الشروق" للمواطنين، مؤكدا أن التزوير في البطاقات المغناطيسية واردة، لكن استعمالها في سحب الأموال من الموزعات الآلية مستحيل، إذا لم يتحصل أصحابها على الأرقام السرية وكلمات العبور من أصحابها الحقيقيين.

وأوضح بن حمادي أن الموزعات الآلية مزود بنظام خاص يقوم بحجز البطاقة بصفة أوتوماتيكية في حال تسجيل الرقم السري بطريقة خاطئة للمرة الثالثة، وإعادتها يتطلب الرجوع إلى القابض بشروط محدودة، وهذا كإجراء احترازي لحماية صاحب البطاقة الحقيقي، في حين دعا ذات المتحدث، أصحاب البطاقات المغناطيسية إلى ضرورة توخي الحيلة في حالة إدخال أرقامهم السرية الخاصة بهم لسحب أموالهم وتوخي الحذر من سرقتها من طرف شبكات إجرامية تستعملها لغرض الاستيلاء على أرصدة المواطنين.

وأضاف المسؤول الأول عن قطاع البريد، أن تزوير البطاقات المغناطيسية في الدول الغربية، يتم باستعمال البطاقات الحقيقية، التي عادة ما يتم الاستحواذ عليها بطرق مختلفة من أصحابها الشرعيين واستعمالها باللجوء إلى برامج معلوماتية عالية الدقة لقراءة، وكشف الأرقام السرية وكلمات العبور، وهي الأمور التي تعتبر محدودة جدا في الجزائر بسبب تواضع استعمال بطاقات الدفع بالجزائر التي لا تستعمل حاليا بها في الغالب سوى بطاقات السحب.

الخاتمة:

تشير الاحصائيات إلى ارتفاع عدد أعمال القرصنة عالميا في سوق بطاقات الائتمان، وكما تم التأكيد عليه من خلال هذه الدراسة التي شملت فرنسا كواحدة من الدول المتقدمة في مجال آليات الدفع الالكتروني، وبالتالي يمكن القول أن فرنسا تعاني من عمليات التزوير في البطاقات بصفة عامة، وهذا نتيجة لانتشار استخدام الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) خلال السنوات القليلة الماضية، وأيضاً تطور أدوات القرصنة المعلوماتية القادرة على اختراق جدران الحماية والأجهزة المخصصة لحماية الشبكة والأدوات والوسائل التقنية المشغلة لها.

حيث لوحظ في فرنسا أنه كلما ارتفع حجم الصفقات والمعاملات التجارية ارتفع معدل الغش بالبطاقات في الاقتصاد الفرنسي. وهي تعمل جاهدة على الحد من هذه الظاهرة الاجرامية.

تصنف عمليات القرصنة المعلوماتية دوليا ضمن الجريمة المنظمة والتي تخضع لتنظيم محكم في أغلب الأحيان من قبل جماعات تعتمد أحدث الوسائل بطرق خبيثة. وقد تفتنت العديد من المؤسسات المالية لهذه الممارسات واتخذت إجراءات لتأمين عمليات إذ اعتمدت بعض البنوك نظام المراقبة العالمية تحت اسم Close monitoring بالاستعانة ببرمجيات حديثة تسمح بمحاربة السرقات البنكية.

إذن يمكن القول في الأخير أن عمليات التدليس من خلال البطاقات الالكترونية بصفة عامة لا تشمل الدول المتقدمة فحسب وإنما كذلك المتخلفة والسائرة في طريق النمو كالجزائر بالرغم من طرق الوقاية الحديثة.

التوصيات: في الأخير ومن أجل القضاء على جرائم الغش والتزوير في بطاقات السحب البريدية والبنكية ارتأينا تقديم التوصيات والاقتراحات التالية مستفيدين من التجربة الفرنسية:

- العمل على حماية المواطن والعميل الجزائري من هذه الممارسات الإجرامية وغير القانونية والشرعية من خلال إصدار بطاقات بنكية وبيدية تخضع إلى مواصفات عالمية من حيث سلامة العمليات المالية كبطاقة VISA و Card Master .
- العمل على وضع نظام مراقبة خاص بالموزعات الآلية للأوراق النقدية الخاصة بالبنوك أو مراكز البريد ذا علاقة مباشرة بالحواسوب المركزي للموزعات، وبإمكان هذا النظام الكشف عن أغلب عمليات التحايل التي يمكن أن تقع.
- أهمية تبادل الخبرات والمعلومات مع عنصر أساسي في إنجاح التعاون في مجال مكافحة هذه الجرائم ومواجهة هذا التحدي الدولي.

- المتابعة والتنسيق المستمر مع الجهات والسلطات المختصة ذات الصلة محليا ودولياً فيما يتعلق بعمليات تزوير بطاقات السحب والدفع الالكتروني.

- مراجعة القواعد القائمة حالياً لمكافحة هذه الجرائم من أجل تطوير هذه القواعد وتحسينها وتوجه القضاة ورجال الشرطة والدرك الوطني إلى التخصص في مجال الجرائم المالية.

- إنشاء وحدة خاصة في الشرطة القضائية لمكافحة الجريمة المالية والجريمة الالكترونية، والتجربة الفرنسية خير دليل على ذلك.

- إنشاء مكاتب مكافحة الجرائم المالية وتبييض الأموال كما هو الحال في فرنسا مع تدريب عناصر قوى الأمن الداخلي ومضاعفة يقظة كل المصالح بنوك، شرطة، الجمارك، الدرك الوطني، وإنشاء قاعدة بيانات بخصوص ممارسات التحويل وعمليات التزوير، والبطاقات المسروقة والمحمدة...

- طمأنة وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال موسى بن حمادي لايف، بل يجب العمل على تطوير أجهزة مكافحة التزوير والتحويل.

- تدعيم مبدأ تبادل المعلومات بين المسؤولين الماليين في القطاع البنكي والمالي بالتنسيق مع شركة SATIM والجمعية للبنوك والمؤسسات المالية ووزارة الداخلية وشركة "فيزا" العالمية.

- العمل على تأكيد الاتفاق على إنشاء لجنة إفريقية لمكافحة التحويل بالبطاقة البنكية. وسيكون أعضاء هذه اللجنة رؤساء اللجان الوطنية لمكافحة التحويل بالبطاقة البنكية في كل بلد مشارك

- ضرورة إطلاق البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية حملات للتعريف بأنواع عمليات الاحتيال والنصب المالي والمصرفي، وخاصة المتعلقة باستخدام البطاقة البنكية la Carte CIB، التي يمكن أن يتعرض لها عملاء البنوك والبريد في حالة عدم اتباعهم للتعليمات والإرشادات والتحذيرات التي تصدرها باستمرار، بما في ذلك الأضرار التي من الممكن أن تلحق بهم.

المراجع والهوامش:

¹ عطا الله خليل، مدخل مقترح لمكافحة الفساد في الوطن العربي، ورقة عمل مقدمة في ندوة المال العام ومكافحة الفساد الإداري والمالي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس، 14-18 ماي 2007، ص. 11.

² الفساد المالي والإداري... إرهاب مقنع، <http://arabic.rt.com/forum/archive/index.php/t-4374.html>

³ عصام البشير، الفساد المالي وأثره على الفرد والمجتمع، <http://www.fikercenter.com/fiker/index.php?option=com>

⁴ محمود كبش، السياسة الجنائية في مواجهة غسل الأموال، دار النهضة العربية، ط 2، بند 1، 2001، ص. 8.

⁵ دليل عمل نشاط الإدارة العامة لمباحث الأموال العامة، مطبوعات وزارة الداخلية المصرية، يناير 1999، ص. 193.

⁶ عبد محمود هلال السميرت، عمليات غسل الأموال بين الاقتصاد الوضعي والاقتصاد الإسلامي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في الاقتصاد والمصارف الإسلامية، قسم الاقتصاد والمصارف الإسلامية، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 1998، ص. 21.

⁷ رافعة إبراهيم الحمادي، أثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهر غسل الأموال والجهود الدولية لمكافحتها، المؤتمر العلمي الرابع حول استراتيجيات الاعمال في مواجهه تحديات العولمة، جامعة فيلاديلفيا، يومي 14-15، 2005، ص. 9.

⁸ بابر الشيخ، غسل الاموال، _أليات المجتمع في التصدي لظاهرة غسل الأموال_، مكتبة الحمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص. 37.

⁹ فتحي شوكات مصطفى عرفات، بطاقات الائتمان البنكية في الفقه الاسلامي، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في الفقه والتشريع، كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، 2007، ص. 7.

¹⁰ سميحة القليوبي، وسائل الدفع الحديثة، أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية _ أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية_، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2002، ص. 67.

¹¹ يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الالكتروني _عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت_، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص. 375_376.

¹² طارق عبد العال حماد، التجارة الالكترونية، الدار الجامعية، القاهرة، ج م ع، 2003، ص. 128.

¹³ عبد الهادي النجار، بطاقات الائتمان والعمليات المصرفية الالكترونية، أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية - أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية-، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2002، ص. 37-38.

¹⁴ سميحة القليوبي، مرجع سابق، ص. 67.

¹⁵ المرجع السابق، ص. 67.

¹⁶ pre-paid and/or stored value cards

¹⁷ منير وممدوح محمد الجنيبي، البنوك الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ج م ع، 2005، ص. 50-51.

¹⁸ يطلق عليها بالفرنسية La Carte à Puce

¹⁹ يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص. 376-377.

²⁰ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص. 123.

²¹ للاطلاع على كيفية الانتقال من بطاقات الائتمان التقليدية إلى البطاقات الذكية، أنظر:

- Michel Badoc et Autres, Marketing de la Banque et de l'Assurance, Edition d'Organisation, Paris, France, 2^{ème} Edition, 2000, P. 58-61.

²² المحفظة الإلكترونية Electronic Wallet <http://www.alexalaw.com/t6947-topic>

²³ الموسوعة العالمية ويكيبيديا، <http://ar.wikipedia.org>

²⁴ يطلق عليها بالفرنسية La Porte Monnaie Electronique

²⁵ منير وممدوح محمد الجنيهي، مرجع سابق، ص. 53.

²⁶ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص. 117.

²⁷ روان عبدالرحمن العبدان، تطبيقات آمنة في عمليات الدفع الإلكتروني، المقالات العلمية، مركز التميز لأمن المعلومات، ص. 5. أنظر الموقع الإلكتروني التالي: http://coeia.edu.sa/images/stories/PDFs/Applications_in_secure_electronic_payment.pdf

²⁸ روان عبدالرحمن العبدان، مرجع سابق، ص. 5.

²⁹ امجد حمدان الجهني، استخدامات غير المشروعة لبطاقات الدفع الإلكتروني من قبل الغير، وزارة العدل - المجلس القضائي، المملكة الأردنية الهاشمية، ص. 15. <http://www.cojss.com/replay.php?a=174>

³⁰ صوفي دووي، لدى سحب المال ببطاقاتك المصرفية والإئتمانية... حذاري من السرقة المنظمة، 21 جويلية 2011، مقال منشور على شبكة الانترنت، انظر الموقع الإلكتروني <http://m.swissinfo.ch/ara/detail/content.html?mobileTopicId=29730894&view=mobileDetail&cid=30465004>

³¹ إن استخدام تكنولوجيا الشريط المغناطيسي أصبحت أكثر شيوعاً في السنوات الأخيرة في إطار تطبيقات أخرى غير الخدمات المصرفية، لاسيما في ظل توافر أجهزة الترميز وسهولة اقتنائها على الإنترنت.

³² من الأمثلة من سحب من رصيد أحد عملاء البنوك الحكومية عن طريق شبكة الإنترنت، واستخدام هذه المبالغ في مشاهدة أفلام متنوعة على الإنترنت، وتبين أنهما استطاعا معرفة الرقم السري لحساب العميل على هذه الشبكة عن طريق التجسس واستغلاله في مشاهدة هذه الأفلام على مدى شهور.

³³ امجد حمدان الجهني، مرجع سابق، ص. 11.

³⁴ المرجع السابق، ص. 12.

³⁵ تكشف الإحصاءات التي أجراها مُوفر الخدمات المصرفية في سويسرا SIX Group بأن عدد أجهزة الصراف الآلي في سويسرا التي تعرضت لعمليات التلاعب من قبل المجرمين بهدف كسب البطاقات المصرفية والائتمانية قد ارتفع إلى 32 آلة في عام 2009، ثم إلى 135 في 2010، قبل أن يقفز إلى 225 آلة خلال الأشهر الأربعة الأولى من هذا العام. <http://m.swissinfo.ch/ara/detail/content.html?mobileTopicId=29730894&view=mobileDetail&cid=30465004>

³⁶ L'Observatoire de la sécurité des cartes de paiement, OP,Cit, P,22,

³⁷ L'Union Fédérale des Consommateurs—Que choisir ou UFC—Que choisir est une association par André Romieu. Elle a pour objectif de défendre les intérêts des consommateurs. 1951 créée en http://fr.wikipedia.org/wiki/Union_F%C3%A9d%C3%A9rale_des_Consommateurs_-_Que_Choisir

³⁸ أخبار عرب نت، مصرف السلام والمصرف البحريني السعودي شريكان لشركة الخدمات المالية العربية، أخبار واء اقتصادية، <http://www.akhbaralarab.net/index.php/financial/47582-2012-02-19-09-06-39>

³⁹ فمثلا في سويسرا ارتفع عدد البطاقات المجمدة من 6200 في عام 2009 إلى قرابة 22000 في الأشهر الأربعة الأولى من عام 2011.

<http://www.akhbaralarab.net/index.php/financial/47582-2012-02-19-09-06-39>

⁴⁰ روان عبدالرحمن العبدان، مرجع سابق، ص, 4.

⁴¹ نوارة بشوش، بطاقات مغناطيسية مزورة لسحب الأموال من البنوك والبريد، الموقع الإلكتروني لجريدة الشروق، جريدة وطنية يومية جزائرية، 4 جانفي 2012. <http://www.echoroukonline.com/ara/index.php?news=89842>

تقييم حوكمة الشركات في الجزائر باستعمال دوال الانتماء

محمد مولود غزيل

أستاذ محاضر بمعهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
المركز الجامعي بغيراية / الجزائر

علي مناد

أستاذ مساعد بمعهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
المركز الجامعي بغيراية / الجزائر



ملخص:

تشكل حوكمة الشركات دورا مهما في الحياة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية على الصعيد الدولي، كما على الصعيد المحلي والإقليمي، حيث لا يخفى على أحد أهمية الشركات، والدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات ونموها، حيث يعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الاقتصادية، وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، وإن اقتصاد أي بلد يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه.

تعني حوكمة الشركات بالمفهوم الأوسع، بكيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون، وتشمل التغييرات الأساسية، تبني المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية، حتى يتمكن الدائنون والمقرضون من مقارنة احتمالات الاستثمار بسهولة.

سوف نعرض في مداخلتنا نتائج دراسة ميدانية، عن طريق استخدام نموذج دوال الانتماء، لعينة معبرة من المؤسسات الجزائرية، التي سمحت لنا بقياس العلاقة بين حوكمة الشركات و أداء المنظمات.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، محيط مؤسساتي، المساهمين، أصحاب المصالح، مجلس الإدارة.

Résumé :

La gouvernance d'entreprise joue un rôle important dans la vie économique, politique et sociale au niveau international, ainsi qu'au niveau local et régional. nul ne peut ignorer le rôle et l'importance prépondérante des entreprises dans les économies, car elles constituent un élément essentiel dans la construction et la croissance de ces dernières. la gouvernance d'entreprise au sens large est la structure qui permet de fournir une grande liberté en vertu des règles de droit. Elle conglobe les changements fondamentaux, l'adoption de normes internationales pour la transparence, la clarté et la précision dans les états financiers, afin de permettre aux créanciers et aux prêteurs de comparer les perspectives d'investissement plus facilement.

Nous présenterons les résultats d'une étude exploratoire, fondée sur le modèle des fonctions d'appartenances, touchant un échantillon représentatif d'entreprises Algériennes, qui nous a permis d'évaluer la relation entre le système de gouvernance d'entreprise et la performance des organisations

Mots clés : la gouvernance d'entreprise, environnement institutionnel, actionnaires, partie prenante, conseil d'administration.

مقدمة:

إن من أهم معوقات مسيرة التنمية في الجزائر يرجع إلى واقع المشاكل المؤسسية التي تعاني منها، رغم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، الأمر الذي فرض على المفكرين الاقتصاديين ضرورة البحث عن الخلل في مجال التنمية بالاعتماد على اتجاهات أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في السابق، وهو ما تطرقت إليه دراسات الباحثين المؤسسيين الذين اجتمعت آراؤهم على أن تفسير فشل التنمية للدول السائرة في طريق النمو تتطلب شروحات ابعده مما تقدمه بعض النماذج الكمية التقليدية في تحليل ومعالجة المشاكل التي تتخطى فيها الدول، وذلك بالانتقال إلى فضاء أرحب يتعلق بالجانب المؤسسي الذي يجمع بين طريقة الحكم، الاقتصاد والمجتمع، والذي يضم حوكمة الشركات، التي يمكن ان نلخصها في مجموعة القواعد والميكانزمات التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل والخارج، تحت إشراف مجلس الإدارة لحماية مصالح الأطراف المختلفة، والحقوق المالية للمساهمين الذين يكونون في معزل تام عن إدارة الشركة، وهي تخص كل أنواع المؤسسات، باختلاف وظائفها، ملكياتها وأحجامها. والتي وضعت لها (OCDE) معايير لتحديدتها سنة 1999 ليعاد النظر فيها سنة 2004.

سوف نحاول في مداخلتنا دراسة حالة حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بإظهار الدور والحجم الكبيرين اللذان يلعبهما هذا النوع من الشركات في الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال تحقيق ميداني لعينة مكونة من 120 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، الذي على أساسه قمنا بقياس حوكمتها، عن طريق استخدام نظرية المجموعات المبهمة، والتي أظهرت مواقع الخلل التي تعاني منها هذه المؤسسات، خاصة على مستوى المحيط المؤسسي والإفصاح والشفافية.

1/ أهمية المؤسسات في البيئة الاقتصادية:

يعتبر التحرر الاقتصادي وفعالية السياسات الاقتصادية أمرا ضروريا لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة، لكن إذا كان ذلك مرفقا بوجود مؤسسات تسهر على هذه التنمية وتساهم في توفير مناخ ملائم لمختلف الأنشطة الاقتصادية، لا سيما فيما يخص تنشيط وتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر والذي أصبح يصنف في أولويات هذه السياسات لدى أصحاب القرار.

ولقد تم تعريف مصطلح المؤسسات بطرق مختلفة، حيث نركز على تعريف "نورث" (North) للمؤسسات الذي مفاده أن: "المؤسسات عبارة عن القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التفاعلات الإنسانية". مشيرا أيضا إلى وجود تعريفات أخرى ضيقة للمؤسسات تركز على كيانات تنظيمية معينة، وأساليب إجرائية، وأطر تنظيمية، بالإضافة إلى عوامل أخرى تعنى بدرجة حماية حقوق الملكية، ودرجة العدالة التي تطبق بها القوانين والتنظيمات، ومدى تفشي الفساد. وهذه التعاريف أضيق من تعريف نورث الذي يشمل كل القواعد التي تحكم التفاعلات الإنسانية.

فالأدبيات الاقتصادية تؤكد أن للمؤسسات أهمية قصوى في تحقيق النمو والتنمية الاقتصاديين، ذلك لأن وجود محفزات أخرى للاستثمار الأجنبي، تعد غير كافية في ظل غياب مؤسسات ملائمة. فالأبحاث كلها تشير إلى العلاقات المتينة بين المؤسسات الجيدة والنمو الاقتصادي.

وفي هذا الإطار تأتي النظرية المؤسسية لتفسير ضرورة توفير مناخ أو محيط مؤسسي ملائم ومنسجم تماما مع عملية تحقيق التنمية الاقتصادية. فالمؤسسات القوية ذات القوانين الصارمة تسمح بتحسين الترابط بين المتعاملين الاقتصاديين، كما تساعد على تقليل التكاليف الخاصة بإبرام وتنفيذ العقود بين مختلف هؤلاء المتعاملون. فإذا كان فيه نقص المسؤولية والشفافية من جانب هذه المؤسسات، فإن هذا سوف يؤدي إلى عدم مواكبة بيئة الأعمال لمختلف متطلبات تحقيق النمو الاقتصادي، ذلك لأن النشاطات ذات الطابع الربحي القائمة على بناء واستغلال قوة السوق لا تعمل إلا على عرقلة هذا النمو، وفي هذا الصدد قسمت المؤسسات حسب وظيفتها إلى مؤسسات تخلق آليات السوق، مؤسسات تحقق استقرار السوق وإلى مؤسسات منظمة للسوق.

2/ التكيف المؤسسي كضرورة لتحقيق التنمية:

تتركز أبحاث الاقتصاديين المؤسسيين كـ"ويليامسن" (Oliver Williamson) وغيره، على المؤسسات الفعالة، التي من شأنها تحقيق التنمية الاقتصادية، وكذلك على ضرورة إصلاح مؤسسات الدول النامية، ذات المرحلة الانتقالية، حيث يركز هذا الإصلاح على إصلاح البيئة المؤسسية، وإصلاح مؤسسات الحكم وذلك من أجل إيجاد محيط مؤسسي أكثر تكيفا مع مختلف استراتيجيات البحث عن التنمية، لجلب الاستثمار الأجنبي المباشر. حيث أن القدرة على معرفة الفرص التي تتيحها الاستثمارات الأجنبية والاستفادة منها: تعتبر راسخة في مؤسسات الدولة، وهذا ما يفسر بصفة عامة التكيف المؤسسي للاستثمار الأجنبي المباشر.

كما أن المؤسسات التي تخص هذا التكيف هي: الحكومة، الأسواق، المحيط الاجتماعي والثقافي.

2-1/ التكيف الحكومي: إذ تتولى الحكومة إدارة المستويات الأخرى للتكيف المؤسسي مثل المحيط الثقافي والاجتماعي والأسواق. ولهذا فإن المستثمرون الأجانب غالبا ما يهتمون في أول الأمر بالحكومة كونها المصدر الرئيسي للأعمال والمشرع الوحيد للسياسات والقوانين التي تحدد وتنظم وتوجه الاستثمارات وذلك من خلال سلطاتها الثلاثة (السلطة التشريعية، التنفيذية، القضائية).

2-2/ تكيف السوق: باعتبار أن السوق يعد المؤثر الاقتصادي والمالي لجلب الاستثمار الأجنبي فإن الحكومة أن تتولى تنظيم وتكيف السوق. ذلك لأن الأسواق الحرة والمفتوحة على المنافسة المشروعة من شأنها أن تجلب تدفقات كبيرة للاستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث يشكل تنظيم هذه الأسواق عنصرا أساسيا في قرار الاستثمار. ذلك لاحتوائها على لب كل مشروعات الاستثمار (المعاملات المالية و الاقتصادية).

2-3/ التكيف الاجتماعي والثقافي: يعد المحيط الاجتماعي والثقافي القاعدة الأساسية التي تربط كل المؤسسات الأخرى، ويعتبر هذا المحيط أقدم المؤسسات وأعقدها وبالتالي صعوبة تغييرها لأن ذلك يتطلب وقتا كبيرا. ويتمثل أساسا المحيط الثقافي والاجتماعي في عدة مقاييس تتعلق بمستوى المواطنين، كدرجة انفتاح مواطني دولة ما على مختلف نماذج الاقتصاد المحلي والعالمي، كما أن درجة الانفتاح العالمية تساعد على جلب قدر كبير من الاستثمارات الأجنبية المباشرة. فالمستثمرين الأجانب يقررون إقامة مشاريعهم بناء على ما يسمى بثقافة الحوار مثل (أوروبا الشرقية، يمكنها أن تتلاءم مع

قيام مستثمرات أوروبا الغربية) بينما يكون ذلك غير ملائم مثل لقيام استثمارات آسيا في دول إفريقيا وذلك لتباعد الثقافات وغيرها.

3/ التحديات المؤسسية التي تواجهها الدول النامية:

يمكن الإشارة على الأقل إلى سبعة تحديات كبرى:

① الاستثمار في رأس المال الاجتماعي والمؤسسي في نفس الوقت مع الاستثمار في رأس المال البشري (التربية، الصحة) وفي رأس المال المادي (الهياكل القاعدية للاتصال ودعم النشاطات الإنتاجية)، لأن رأس المال الاجتماعي، المرتكز على الثقة والتضامن ما بين الفاعلين الأساسيين والتي يتم ترقيته بواسطة إستراتيجية موسعة من التكوين (الإعلام، الاتصال) دور هام لوسائل الإعلام كما يعتبر عامل مهم لضمان حياة جيدة.

② تحديد إطار للحكم الاقتصادي الرشيد ومتكيف مع المجتمع وركيزة للتنمية الاقتصادية على المدى المتوسط والبعيد يكون أكثر استقلالية اختيار الاستراتيجيات على المدى المتوسط والبعيد، أحسن تعبئة للموارد وتسيير المديونية، القدرة على التفاوض الدولي، أكثر إنسانية النمو الاقتصادي وتخفيض الفقر، اجتماعي تخفيض الفوارق وحماية ضد المخاطر الاقتصادية والاجتماعية، أكثر ديمومة الحفاظ على التراث الطبيعي.

③ إعادة تحديد وتأكيد دور الدولة: من أجل جعل تحرير الاقتصاد يتم بطريقة أكثر فعالية، وتقوية مسار بناء دولة القانون وتطوير العدالة في قطاع الخدمات العمومية، توجيه المبادرات العمومية في صالح التنمية البشرية الدائمة وإشباع الحقوق الأساسية للجميع.

④ ضمان تسيير أحسن للقطاع العمومي: بما فيه تسيير حسن للسياسة الاقتصادية القدرة على توفير المعلومات، التحليل، تقييم السياسات في إطار التنمية البشرية المستدامة، تسيير أحسن ومراقبة فعالة للمالية العمومية، تسيير أحسن واستغلال للموارد البشرية والمادية للقطاع العمومي، عقلنة شبكات القرار وتكاملية جيدة ما بين الفاعلين الأساسيين.

⑤ خلق محيط ملائم لتنمية المبادرات الخاصة: إن للعديد من العوامل يد في الأداء الاقتصادي السلبي في العديد من المناطق، كما أن لرداءة إدارة الحكم دور مركزي في الكثير من هذه العوامل. فإدارة الحكم تساهم في رسم السياسات وتطبيقها، وهذه السياسات تحدد بدورها مناخ أعمال سليم وجذاب للاستثمار والإنتاج من عدمه (حقوق الملكية، حرية المقاول، احترام الكلمة المقدمة)، المساهمة من طرف الجميع بما فيه الفقراء والأقل دخلا في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

⑥ الارتقاء بنظام الحكم وحل النزاعات: فليس هناك نموذج واحد لتحقيق عملية الارتقاء بأنظمة الحكم. كما أن الارتقاء بنظم الحكم إلى المستوى المرغوب من شأنه أن يستغرق زمنا طويلا، لحين تشرب المجتمعات بالقيم والعادات الملائمة. كما أن الارتقاء بنظم الحكم يتطلب بناء واستقرار المؤسسات، بما في ذلك مؤسسات الدولة من أجهزة تشريعية وتنفيذية وقضائية، بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والتي تشمل مؤسسات الإعلام الحرة كالصحافة والإذاعة والتلفزة.

7 تحسين نوعية الخدمات: هناك العديد من الآليات المؤسسية تلجأ إليها الحكومات لتحسين نوعية الخدمات العمومية، فيمكن الاستعانة بآلية السوق لخلق ضغوطات تنافسية ومنح المستعملين، إمكانية اللجوء إلى موردين آخرين غير الموردين العموميين من أجل الحصول على خدمات جيدة وذات نوعية عالية أو ذات تكلفة أقل (الاختيار بين السلع المعروضة داخل السوق).

4/ حوكمة الشركات:

تشكل حوكمة الشركات دورا مهما في الحياة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية على الصعيد الدولي، كما على الصعيد المحلي والإقليمي، حيث لا يخفى على أحد أهمية الشركات، والدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات ونموها، حيث يعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الاقتصادية، وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، وإن اقتصاد أي بلد يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه.

تعنى حوكمة الشركات بالمفهوم الأوسع، بكيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون، وتشمل التغييرات الأساسية، تبني المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية، حتى يتمكن الدائنون والمقرضون من مقارنة احتمالات الاستثمار بسهولة، ومن أهم المهتمين بالموضوع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، البنك الدولي للإنشاء والتعمير ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والتي قامت بإعداد نموذج عام، ومعايير نظام لحوكمة الشركات، و التي تهدف من خلالها إلى مساعدة الحكومات على تقييم وتحسين كل من الإطار التشريعي وعناصر نظام التحكم المؤسسي في دولهم، وقد تم تطوير هذه المبادئ اعتمادا على وجهات النظر الدولية وبما يشكل إجماعا عاما على وحدة متطلبات هذه النظم وضرورات اعتماد عناصرها دوليا حيث تكمن في تفاعل مزيج من التشريعات الحكومية ومجموعة من أنظمة السلوك الإداري وبما يكفل تحقيق مصالح كل من المساهمين والأطراف وذوي العلاقة، وندرج تاليا موجزا لما تضمنه النموذج العام الصادر عن هذه المنظمة في وصف بنية أسس وعناصر نظام التحكم المؤسسي وأطره العامة.

4-1/ تأمين محيط مؤسسي لإطار حوكمة فعالة للشركات: على إطار حوكمة الشركات أن يكون مشجعا لقيام أسواق شفافة وفعالة، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون، وأن يُحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية والتنظيمية والتي تفرض تطبيق القوانين.

4-2/ حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسية:

على إطار حوكمة الشركات أن يكون قادرا على حماية وتسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم والتي يمكن إجمالها بما يلي:

- ☞ حق المساهمين الأساسي في نظام آمن لتسجيل ملكية المساهم، وتحويل ونقل ملكية الأسهم، حق المساهم بالحصول على المعلومات الخاصة بالشركة بشكل دوري ومنتظم، المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة والإطلاع على أنظمة وإجراءات التصويت، انتخاب مجلس الإدارة، المشاركة بالأرباح الناتجة عن أعمال الشركة.

☞ حق المساهمين في المشاركة والإطلاع على القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة ورسم خطط الشركة وتحديد كل من أهدافها وغاياتها.

☞ حق المساهمين بمعرفة هيكل رأس المال والخطوات التي تمكن بها بعض المساهمين من فرض درجة من السيطرة تتناسب مع نسب ملكيتهم لرأس المال.

4-3/ المعاملة العادلة لحملة الأسهم:

على إطار حوكمة الشركات ضمان المعاملة العادلة لجميع حملة الأسهم بمن فيهم حملة الأسهم الذين ينتمون إلى الأقلية وحملة الأسهم الأجانب. ويجب أن يعطى جميع حملة الأسهم الفرصة للحصول على التصحيح الفعال لانتهاك حقوقهم. يجب على أنظمة التحكم المؤسسي أن تكفل تحقيق المعاملة العادلة لجميع المساهمين بما في ذلك رعاية كل من حقوق الأقلية من المساهمين والمستثمرين الأجانب، ويجب أن يأخذ كافة المساهمين الفرصة في تصويب أي تجاوزات لحقوقهم وبما يشمل التأكد من منع التعامل الداخلي، وإلزام كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء بالإفصاح عن أي منفعة لهم من صفقات تم إجرائها مع المنشأة وأي أمور أخرى متعلقة بالمنشأة.

4-4/ دور أصحاب المصالح:

على إطار حوكمة الشركات الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وبين أصحاب المصالح من أجل خلق الثروة وفرص العمل واستدامة مشاريع الأعمال السليمة من الوجهة المالية، و ذلك بما يتضمن التأكيد على: - احترام الحقوق القانونية لذوي العلاقة. - تصويب أي تجاوزات تؤثر في حقوقهم.

- توفير آلية لتحسين أداء ومشاركة ذوي العلاقة وتفاعلهم مع المنشأة.

- الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لتفعيل أدوارهم وتقييم حدود تعاملاتهم مع المنشأة.

4-5/ مسؤوليات مجلس الإدارة:

على إطار حوكمة الشركات ضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم، وتضع حدود مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه كل من المنشأة والمساهمين ضمن إطار من الصلاحيات وبما يتضمن ما يلي:

- العمل بموجب معلومات كافية وموثقة وبذل العناية والحرص على مصلحة المنشأة والمساهمين.

- المعاملة العادلة لكافة المساهمين في الحالات التي يمكن أن يؤثر فيها القرار المتخذ على المجموعات المختلفة للمساهمين.

- التأكد من الالتزام بالقوانين والعمل لمصلحة كل من المنشأة والمساهمين.

- القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنشأة بشكل موضوعي ومستقل عن الإدارة.

- حق الحصول على معلومات ملائمة ودقيقة بالوقت المناسب ليتمكن المجلس من القيام بواجباته.

كما تنص مبادئ حوكمة الشركات أنه على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بما يلي:

☞ المراجعة والضوابط الداخلية: وصف ضوابط الشركة الداخلية، تحديد الجهة الموكلة بالمراجعة الداخلية، الدور الذي

يلعبه العضو المنتدب ورئيس المحاسبين، ولجنة المراجعة المحاسبية في مجلس الإدارة ومع من تتعامل، الإجراءات المتبعة

ومواعيد التعامل مع المراجعين الداخليين والخارجيين.

المراجعة الخارجية والمراجعين الخارجيين: الإفصاح عن السياسة التي تتبعها الشركة فيما يتعلق باختيار المراجعين الخارجيين، المسؤول عن المراجعين الخارجيين من الناحية الشكلية والعملية ومن الجهة القائمة عليها.

الإفصاح العادل: ضمان المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، فيما يتعلق بنشر المعلومات المالية وغير المالية بما في ذلك إستراتيجية الشركة، والإفصاح عن اتفاقيات المساهمون المبرمة مع المساهمين المسيطرين أو بين بعضهم البعض، والإفصاح عن الصفقات الرئيسية والأحداث الهامة.

4-6/ الإفصاح والشفافية:

على إطار حوكمة الشركات ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل المادية التي تتعلق بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة الشركة.

مع تزايد نمو اقتصاد السوق العالمي والتنافس بين مصالح الأطراف المختلفة، تزايد درجة التدقيق في نشاط وأداء الشركات. وبظل أمر الشفافية المتحققة من خلال الإفصاح أمرا ضروري يحتاج إلى إيجاد توازن بين المستوى المقبول لدى الشركات وبين المستوى الذي ترغب فيه الأطراف المتعددة الأخرى. وقد عبر الكثير من المحللين عن رأيهم في أن افتقاد الشفافية والمساءلة قد ساهم بشكل كبير في الضعف المالي على مستوى الشركات وعلى المستوى البلد في كثير من الأزمات المالية الإقليمية التي حدثت في الآونة الأخيرة.

5/ تقييم حوكمة الشركات لـ PME/PMI في الجزائر:

إن حوكمة الشركات تخص كل أنواع المؤسسات، باختلاف وظائفها، ملكياتها وأحجامها. في مداخلتنا هذه، ركزنا على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قمنا بمحاولة لقياسها وذلك باستعمال ما يسمى بـ (La théorie des ensembles flous) المجموعات المبهمة.

تعد نظرية المجموعات المبهمة من أهم الطرق المستعملة في معالجة الظواهر التي ليس لها خصائص ومميزات محددة، أي ليس بالمقدور قياسها كميا، كان استعمالها في أول الأمر منحصر في الرياضيات والفيزياء، ثم انتقل استعمالها إلى العلوم الأخرى، التي من ضمنها علم الاقتصاد. ومن أهم خصائصها، الاعتماد على التحليل متعدد الأبعاد، أي عند قياس أي ظاهرة باستعمال النظريات المبهمة، تؤخذ بعين الاعتبار كل خصائصها، ليتم فيما بعد تحديد نسبة مدى أهمية كل خاصية على حدا في الظاهرة المدروسة، وذلك باستعمال (Les fonctions d'appartenances) دوال الانتماء، على خلاف ما كان متبع في السابق، من الاعتماد على معيار واحد، يكون بمثابة المعيار الوحيد الأهم في التحليل والذي تبنى عليه كل النتائج.

لقد خص أول استعمال للنظريات المبهمة في علم الاقتصاد في قياس ظاهرة الفقر، وكان ذلك سنة 1965 من طرف العالم (Zadeh) زادي، لتتوالى عليها التطورات، من أهمها أبحاث (Cerioli and Zani) سيرولي وزني، ثم (Cheli, Lemmi) شلي و لومي، و (Betti, Verma, Mussard, Pi-Alperin) بيتي، فرنه، مسارد وفألبران.

كل هؤلاء الباحثين تركزت جهودهم في القياس متعدد الأبعاد للفقر. ونحن بدورنا من خلال الدراسة النظرية لحوكمة الشركات، وجدناها تشترك مع الفقر من ناحية خصائصها ومعاييرها التي تتميز بطابعها الكيفي، مما جعلنا نحاول استعمال هذه النظريات في محاولة لتقييم تطبيق معايير حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة.

5-1/ المتغيرات المستعملة:

المعايير الخاصة بحوكمة الشركات:

- دور مجلس الإدارة في نشاط المؤسسة.
- دور المساهمين في نشاط المؤسسة.
- دور الإفصاح والشفافية في نشاط المؤسسة.
- دور أصحاب المصالح في نشاط المؤسسة.
- دور المحيط المؤسسي في نشاط المؤسسة.

المعايير الخاصة بالأداء الجيد في المؤسسة:

- 1- وضع، تنفيذ الاستراتيجيات وغياب المخاطر في المؤسسة.
- 2- ترقية الإنتاجية، المردودية، تسير التكاليف والتنوعية.
- 3- إشباع رغبات الزبائن وزيادة عددهم.
- 4- احترام القوانين والعقود.
- 5- زيادة الكفاءات في المؤسسة.
- 6- توسيع استعمال تقنيات المعلومات والاتصال (TIC).

5-2/ النتائج التطبيقية:

في إطار بحثنا، استخدمنا المعطيات المحصل عليها، من خلال الاستبيان، الذي تطرقنا فيه، إلى الاستفسار عن مدى تحقق معايير حوكمة الشركات، وكذا دورها في ترقية معايير الأداء الجيد في المؤسسة، مقدم لحوالي 120 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، مختلفة النشاطات، وذات ملكية عامة وخاصة، يمتد عدد عمالها ما بين 40 عاملا و 250 عاملا، على المستوى الوطني، واستثنينا المؤسسات الصغيرة جدا لعدم توافقها و أهداف البحث. وللإشارة فان معظم المؤسسات الخاصة المدروسة، شركات عائلية، لا تتوفر على مجالس إدارة بالشكل القانوني المعروف، أي أن الملاك هم اللذين يقومون بعملية الإدارة في جل الأحيان، ولذلك فان المهم في دراستنا هو التعرف على التناسق، التوافق، الاحتكاك وكذا تنظيم العمل بين المسير وأفراد العائلة والمساهمين في رأس مال المؤسسة، ونشير أيضا إلى أن المساهمين هم عبارة عن أفراد العائلة والأصدقاء في معظم المؤسسات الخاصة، أما بالنسبة للشركات ذات الملكية العامة، فقد مثلنا معيار المساهمين بشركات تسير المساهمة (SGP).

ولإثراء الدراسة، تطرقنا أيضا إلى مستوى التكوين لدى مسيري مؤسسات العينة الممثل في الجدول (5-1)، الذي نلاحظ من خلاله أن مستوى التكوين في المؤسسات العمومية مرتفع عنه في المؤسسات الخاصة، خاصة فيما يخص ذوي المستوى الجامعي، الذي يمثل 40% في المؤسسات العمومية، وهذا راجع إلى كون المستوى التعليمي يمثل أهم الشروط المطلوبة في تعيين الموظفين. كما نلاحظ أن 60% من مسيري القطاع الخاص حاصلين فقط على المستوى المتوسط والابتدائي، مما يجعل الفرق شاسعا بين القطاعين في مستويات التكوين للمديرين، لكن مع هذا فإن القطاع العام ليس له أداء جيد في الاقتصاد الوطني.

إن تقسيم مؤسسات العينة من حيث النشاط يبدو متجانسا، حيث تظهر أكبر حصة من نصيب مؤسسات الأشغال العمومية ومؤسسات صناعة مواد البناء بنسبة 27% على التوالي، ثم تأتي بعدها مؤسسات صناعة النسيج بنسبة 23%، وأقل نسبة كانت من نصيب مؤسسات صناعة الورق ومؤسسات الصناعات الغذائية بنسبة 13%، 10% على التوالي، ولم يكن هذا التوزيع بدافع الصدفة، وإنما كان بسبب محدودية عدد المؤسسات التي تلي الشروط الموضوعية، التي من أهمها انحصار عدد عمال المؤسسة ما بين 40 و 250 عاملا. (انظر الجدول 5-2)

5-3/ تطبيقات دوال الانتماء:

بالنسبة لمراحل النتائج التطبيقية لدوال نظرية المجموعات المبهمة، في البداية بحثنا عن دوال الانتماء أحادية البعد لكل كل معيار لحوكمة الشركات J ، الذي يجمع كل مؤسسات العينة a_i ، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

كم سبق وان ذكرنا، فإن الطريقة التي استعملناها في تحديد دوال الانتماء هي وجهة نظر الإمكانيات، وذلك بإعطاء قيم تمتد من 0 (الذي يعني انه ليس هناك أي نقص لمعايير الأداء الجيد في أي معيار من معايير حوكمة الشركات) إلى 1 (الذي يعني النقص التام لمعايير الأداء الجيد) التي نرمز إليها بـ E ، وتسجيل هذه القيم يكون من خلال تصريحات مجموعة من المديرين والمتخصصين، فمثلا قيمة 0,7 في الجدول (3-20) من الملحق 02، تعني أن 70% من المستجوبين بان $X = (1+2+4)$ وضع، تنفيذ الاستراتيجيات وغياب المخاطر في المؤسسة + ترقية الإنتاجية، المردودية، تسيير التكاليف والتنوعية + احترام القوانين والعقود) لا تكفي لكي يكون دور مجلس الإدارة فعالا في تطبيق حوكمة الشركات.

لتأتي مرحلة التوفيق بين هذه القيم وما يقابلها من عدد شركات العينة a_i ، ثم نحسب $\sum(a_i * E)/n$ حيث n عدد مؤسسات الدراسة، المعبر عنه بالقييد $F(x)$ ، الذي يعتبر المؤشر المبهمة أحادي البعد لكل معيار من معايير حوكمة الشركات. وهذا كما هو مبين في جداول الملحق 02.

ثم قمنا باختيار الوزن W_j بطريقة الاعتماد على خبرة أصحاب التخصص، ونشير إلى أن اختيار الوزن هو أهم خطوة في تطبيق دوال الانتماء، وهو دالة عكسية لدالة الانتماء، وبما أن نتائج دالة الانتماء تدل على مدى النقص في معايير حوكمة الشركات في حالتنا هذه، فإن اختيار الوزن يكون بأخذ عدد المؤسسات التي تتبنى أكبر نسبة من معايير الأداء الجيد، بافتراض أنها أحسن المؤسسات، كحالة عكسية لدالة الانتماء. ثم يتم تقسيمها على عدد المؤسسات n ، لما تمثله

من تكرارات نسبية. مما يسمح لنا بحساب المؤشر الكلي المبهم متعدد الأبعاد $\mu_D(a_i)$ الخاص بكل مؤسسات العينة، من خلال حساب معادلة الانتماء الكلية لحوكمة الشركات حسب المعادلة (2)

$$\mu_D(a_i) = \frac{\sum_{j=1}^k x_{ij} w_j}{\sum_{j=1}^k w_j} \quad (2)$$

هذا المسار يؤدي بنا الى الحصول على مجموعة من النتائج سجلناها في الجدول (3-5).

من خلال نتائج الجدول تحصلنا على المؤشر الكلي المبهم متعدد الأبعاد لحوكمة الشركات بقيمة 0,4346 الخاصة بكل شركات العينة، سواء كانت من القطاع العام أو من القطاع الخاص، معناه أن 0,4346% من مؤسسات العينة تعاني عدم تطبيق حوكمة الشركات.

وإذا ما لاحظنا النتائج المتحصل عليها في القياس أحادي البعد، نجد معيار دور أصحاب المصالح (X4) والذي يمثل البنوك، الزبائن، العمال والمساهمين، هو العنصر الأساسي الذي يتحكم في الظاهرة بنقص قيمته 0,4867%، وتبقى المعايير الأخرى تتقارب في نسبها إلى قيمة 0,42% وهي ضعيفة التأثير حسب التحليل أحادي البعد.

لكن التحليل متعدد الأبعاد لحوكمة الشركات، لا تتفق نتائجه مع النتائج السابقة، والتي تظهر من خلال المساهمة النسبية لكل المعايير في المؤشر الكلي المبهم متعدد الأبعاد، حيث يظهر أن أكبر حصة مساهمة، هي من نصيب المعيار دور الإفصاح والشفافية (X3) بنسبة 25,2078 %، ويأتي إلى جانبها معيار دور المساهمين (X2) بنسبة 22,1719 %، هذا يعني أن من خصائص هذا التحليل الأخذ بعين الاعتبار كل العناصر التي تؤثر في الظاهرة المدروسة جنباً إلى جنب، وذلك حسب نسبة مساهمتها. أما بالنسبة للمعيار دور أصحاب المصالح (X4) فلا تمثل نسبة إسهامه إلا 14,6055 % في الظاهرة، وهي نسبة ضئيلة جداً على العكس مما كان يظهر في التحليل أحادي البعد.

مما سبق تحليله، يظهر أنه الشركات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة تعاني من خلل بدرجة كبيرة في كل من معياري الإفصاح والشفافية، وكذا دور المساهمين، الأمر الذي يؤثر سلباً على أدائها، لذا من الأجدر بمسيري هذه المؤسسات التركيز على معالجة هذه الجوانب الحساسة، إذا ما أرادوا تحقيق الأداء الجيد لمؤسساتهم، والذي يؤدي بدوره إلى إنعاش نشاطها في السوق، وتصديها للمنافسة بشقيها المحلي والأجنبي، مما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة للاقتصاد ككل.

إن هذا التحليل الذي قمنا به كان خاصاً بكل الشركات باختلاف ملكياتها، ولكي تكون الدراسة أكثر تدقيقاً، قمنا بتقسيم مؤسسات العينة حسب القطاعات التي تنتمي إليها، من قطاع خاص وقطاع عام، كما هو مبين في الجدول (4-5).

من خلال نتائج الجدول يظهر لنا أن 0,43% من مؤسسات القطاع العام تعاني من عدم تطبيق التسيير الجيد، بينما 0,41% من مؤسسات القطاع الخاص لديها نقص في تطبيق حوكمة الشركات، وهذا من خلال دالتي الانتماء من وجهة نظر البعد الواحد لكل من مؤسسات القطاعين. بينما تظهر المساهمة النسبية للقياس متعدد الأبعاد أرقاماً مختلفة،

إذ ما نسبته 0,61% من النقص في تطبيق حوكمة الشركات من نصيب مؤسسات القطاع الخاص، والنسبة المتبقية من نصيب مؤسسات القطاع العام بقيمة 0,38%.

إن هذه التقسيم قد اظهر نسب النقص في تطبيق حوكمة الشركات لكل من القطاعين، لكن مع هذا يبقى غير كافي، لعدم إظهاره مكامن الخلل، مما أدى بنا إلى اللجوء إلى تقسيم آخر، حيث سوف نقوم بالتقسيم متعدد الأبعاد أولي، على حسب معايير حوكمة الشركات المدروسة (X1,X2,X3,X4,X5)، نستخرج فيه دوال الانتماء لكل معيار والمتعلقة بكل قطاع على حدا، كما يبينه الجدول رقم (5-5)

ثم يليه تقسيم ثاني يجمع بين معايير حوكمة الشركات، والتقسيم حسب القطاعات، كما يظهر في الجدول (5-6). إن النتائج المتحصل عليها، جاءت أكثر تدقيقاً، حيث تبين مواطن الخلل ممارسة حوكمة الشركات في كل معيار وقطاع على حدا، حيث تبين هذه النتائج أن نسبة أكبر خلل في تسيير مؤسسات القطاع العام، تتحدد في المعيار دور المحيط المؤسسي (X5) بمساهمة نسبية قيمتها 28,86% من مجموع مساهمات المعايير الأخرى. وأن الخلل في مؤسسات القطاع الخاص يتمحور في المعيار دور الإفصاح والشفافية (X3) بمساهمة نسبية قدرها 24,86%، وهو ما يدعم ما جاء به الجانب النظري للدراسة، الذي ركز على إصلاح هذين المعيارين بالخصوص للوصول إلى ممارسة جيدة لحوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة:

تعتبر حوكمة الشركات نظام جديد يقوم على المشاركة والشفافية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات لرعاية مصالح كافة الأطراف كبار وصغار المساهمين وكذلك العاملين والبنوك والزبائن.

إن الهدف من تطبيق نظام الحوكمة هو وجود إدارة رشيدة ونظام يحقق التفوق وتحسين اقتصاد المؤسسات، وتدعيم مركزها في السوق لمواجهة المنافسين، والمحافظة على دقة وصحة المعلومات الصادرة عن هذه المنشأة، وقد أصبح من ضرورة أن يتم تطبيق أنظمة الحوكمة في الدول العربية عامة والجزائر خاصة لإقبالها على الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية. وذلك بالتركيز على المحاور التالية إعادة النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية. تطبيق نظام الحوكمة في الشركات والجهات الحكومية سيؤدي إلى تحسين الإدارة في الشركات والمؤسسات، بما يحقق ارتفاعا في الإنتاجية، وزيادة في العائد الاقتصادي للشركات ذاتها، مما يدعم ثقة المستثمرين، ويرفع قيمة أسهم الشركات والجهات الحكومية، ويرفع قيمة أسهم الشركات مما ينعكس ذلك على الدورة الاقتصادية وكذلك زيادة معدلات نمو الاقتصاد الوطني.

وللوصول إلى التطبيق الجيد لحوكمة الشركات، من أجل تحقيق التنمية لابد من التركيز بالدرجة الأولى على إصلاح كل من واقع الإفصاح والشفافية، وكذا المحيط المؤسسي لشركائنا، دون التفريط في الجوانب الأخرى من مجالس الإدارات، المعاملة العادلة بين المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

الملاحق:

الجدول (5-1): مستوى التكوين لدى مسيري مؤسسات العينة المدروسة.

قطاع خاص	قطاع عام	مستوى التكوين
16	24	مستوى جامعي
8	12	مستوى ثانوي
28	24	مستوى متوسط
8	0	مستوى ابتدائي

الجدول (5-2): تقسيم مؤسسات العينة حسب نشاطها.

خاصة	عامة	نشاط المؤسسة
20	8	صناعة النسيج
12	0	الصناعات الغذائية
12	20	صناعة مواد البناء
12	4	صناعة الورق
4	28	الأشغال العمومية
60	60	المجموع

الجدول (5-3): دوال الانتماء الكلية أحادية البعد لقياس حوكمة الشركات.

المساهمة النسبية	المساهمة المطلقة	F(x)	المعايير
% 16,6732	0,0725	0,4167	x1
% 22,1719	0,0964	0,4433	x2
% 25,2078	0,1096	0,4200	x3
% 14,6055	0,0635	0,4867	x4
% 21,3416	0,0928	0,4267	x5
% 100,0000	0,4346	0,4346	المجموع

الجدول (5-4): تقسيم مؤسسات العينة حسب القطاعات، المساهمة المطلقة والنسبية.

المساهمة النسبية	المساهمة المطلقة	F(x)	
0,3889	0,1617	0,4311	القطاع العام
0,6111	0,2592	0,4147	القطاع الخاص
1,0000	0,4346	0,4346	كلا القطاعين

الجدول (5-5): تقسيم مؤسسات العينة حسب معايير حوكمة الشركات.

المعايير القطاعات	x1	x2	x3	x4	x5
القطاع العام	0,4667	0,4400	0,4533	0,5067	0,3733
القطاع الخاص	0,3600	0,4467	0,3867	0,4667	0,4800

الجدول (5-6): تقسيم مؤسسات العينة حسب القطاعات و المعايير، المساهمة المطلقة والنسبية.

المعايير القطاعات	المساهمة	x1	x2	x3	x4	x5
القطاع العام	المساهمة المطلقة	0,0519	0,0978	0,1007	0,0563	0,1244
	المساهمة النسبية	12,0287	22,6810	23,3666	13,0596	28,8641
القطاع الخاص	المساهمة المطلقة	0,0960	0,0893	0,1031	0,0622	0,0640
	المساهمة النسبية	23,1500	21,5440	24,8670	15,0057	15,4333
القطاعان معا	المساهمة المطلقة	0,0725	0,0964	0,1096	0,0635	0,0928
	المساهمة النسبية	16,6732	22,1719	25,2078	14,6055	21,3416

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- هالي اديسون، ما مدى قدرة الروابط بين نوعية المؤسسات والأداء الاقتصادي، مجلة التمويل والتنمية، جوان 2003، ص 36.
- 2- عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 218.

قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- IMF, selected issues and statistical appendix, imf country report n° 03/69, march 2002.
- 2- Banque mondiale, Rapport sur le développement dans le monde, 1997.
- 3- Organization for Economic Cooperation and Development, "Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles", Globe white page, 2004.
- 4- Robert B. Thompson, "Preemption and federalism in corporate governance: protecting shareholder rights to vote sell and sue", Law and contemporary problems, Summer 1999.
- 5- John D. Sullivan, "Role of Stakeholders in Enhancing Corporate Governance Practices", Center for International Private Enterprise, February 2003.
- 6- KORN / FERRY, "International, Gouvernement d'entreprise: Deux visions de la démocratie d'entreprise; France et l'Allemagne", USA, Novembre 2000.
- 7- Daniel Bouton, Rapport du conférence: "Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées", Paris, septembre 2002.
- 8- Burlat Patrick et Xavier Boucher, "Une utilisation de la théorie des sous- ensembles flous pour le calcul d'indicateurs de performance", 4e Conférence Francophone de Modélisation et Simulation: Organisation et Conduite d'Activités dans l'Industrie et les Services, Toulouse, France, du 23 au 25 avril 2003 .
- 9- Cheli, Totally, "Fuzzy and Relative Measures in Dynamics Context", Metron, 1995, n° 53, p.83.
- 10- Gianni Betti; Bruno Cheli; Achille Lemmi; Vijay Verma, "The Fuzzy Approach to Multidimensional Poverty: the Case of Italy in the 90's", The Conference on "The Measurement of Multidimensional Poverty, Theory and Evidence", Brasilia, August 2005.

هيكلة المنظمات المهنية المتعلقة بالمراجعة وأثرها في ترقية المراقبة والإشراف على تطبيق النظام المحاسبي المالي

إليمي شهاب

أستاذ مؤقت بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة الجلفة / الجزائر

قمان عمر

أستاذ مؤقت بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة الجلفة / الجزائر



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح الإجراءات الهيكلية الأخيرة المتعلقة بمهنة المراجعة في الجزائر وأثرها في ترقية الإشراف والمراقبة المتعلقة بتطبيق النظام المحاسبي المالي (SCF)، والمتمثلة أساسا في المراسيم التنفيذية التي صدرت عقب التطبيق الرسمي للنظام المحاسبي المالي بداية من سنة 2010، والتي هيكلت المنظمات المهنية والهيئات المشرفة على مهنة المراجعة، من خلال إعادة تنظيم مهنة المراجعة وفق المعايير الدولية للمراجعة (ISA)، بتحديد مهام هذه الهيئات والمنظمات المهنية المشرفة على مهنة المراجعة من خلال تقسيمها وتحديد أدوارها، والمتمثلة في ترقية وتطوير كل ما من شأنه أن يعمل على تعزيز تطبيق النظام المحاسبي المالي في الجزائر بما يتماشى ومتطلبات المعايير المحاسبية الدولية للإبلاغ المالي (IAS/IFRS)، من خلال تشديد إجراءات ممارسة مهنة المراجعة، وتحديث الإطار القانوني لمهنة المراجعة، إضافة إلى ذلك تنظيم الاستشارات المحاسبية والمالية من أجل ترقية المراقبة والإشراف في تطبيق النظام المحاسبي المالي بما يتوافق ومتطلبات المعايير المحاسبية الدولية للإبلاغ المالي (IAS/IFRS).

الكلمات المفتاحية: المراجعة، المعايير الدولية للمراجعة، المنظمات المهنية، النظام المحاسبي المالي.

Abstract:

This study aims to clarify the structural measures for the profession of auditing in Algeria and its impact in the promotion of supervision and control on the application of financial accounting system, represented mainly in the executive decrees issued after the application of the system financial accounting the beginning of the year 2010, which structured professional organizations supervising the auditing profession, through the reorganization of the audit profession in accordance with international Standards on Auditing (ISA), through the tightening of the practice review, and update the legal framework for the professionals of the audit profession, in addition to planning consulting accounting and finance in order to upgrade the application of financial accounting system in accordance with the requirements of International Accounting Standards.

Keywords: Audit, ISAs, professional organizations, Financial Accounting System.

مقدمة

قامت الجزائر في ظل انفتاحها الاقتصادي بفتح مجموعة من الورشات الخاصة بالإصلاحات الاقتصادية، والتي تتلاءم وهذا الاتجاه الاقتصادي الذي تتبعه، ولعل أبرز متطلبات هذا التوجه تتمثل في توحيد نظامها المحاسبي وفق المعايير المحاسبية الدولية، وهيكله المنظمات المهنية والهيئات المشرفة على مهنة المراجعة والمحاسبة وتحديثها لتتماشى وإطار هذه المعايير المحاسبية الدولية، وتعتبر الإصلاحات الأخيرة المتمثلة في تبني الجزائر المعايير المتعلقة بإعداد التقارير المالية (International Financial Reporting Standards) ومعايير المحاسبة الدولية (International Auditing Standards) من خلال تطبيق النظام المحاسبي المالي (Système Comptable Financier)، إرادة واضحة من طرف المشرع الجزائري في المضي قدما نحو الانفتاح الاقتصادي والاندماج وفق المعايير الدولية المتعلقة بالمحاسبة والمراجعة.

إشكالية البحث

تحاول هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكالية الآتية:

هل تتوافق التغييرات الهيكلية في الهيئات والمنظمات المهنية المشرفة على مهنة المراجعة في الجزائر مع متطلبات ترقية المراقبة والإشراف على تطبيق النظام المحاسبي المالي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، ستحاول هذه الورقة التعرض للنقاط الآتية:

- 1- الإصلاح المحاسبي في الجزائر؛
- 2- ماهية المراجعة وواقعها في الجزائر؛
- 3- المنظمات المهنية المشرفة على مهنة المراجعة في الجزائر؛
- 4- هيكله المنظمات المهنية المتعلقة بمهنة المراجعة في إطار تطبيق النظام المحاسبي المالي؛
- 5- أثر هيكله المنظمات المهنية في المراقبة والإشراف على تطبيق النظام المحاسبي المالي.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في إيضاح الدور الذي يمكن أن تلعبه التغييرات الهيكلية الأخيرة في الجزائر والمتعلقة أساسا بالهيئات والمنظمات المهنية المختصة بمهنة المراجعة والمحاسبة، في ترقية مكانة النظام المحاسبي المالي (SCF) بما يتوافق والمعايير

المحاسبية الدولية المتعلقة بإعداد التقارير المالية (International Accounting Standards) ومعايير المراجعة الدولية (ISA).

هدف الدراسة

يتمثل هدف هذه الدراسة في التعرف على الإصلاحات المحاسبية، المتمثلة في تبني الجزائر المعايير المتعلقة بالإفصاح في التقارير المالية والذي يطلق عليه عادة بالمعايير المحاسبة الدولية للإبلاغ المالي (IAS/IFRS)، في إطار ما يسمى بالنظام المحاسبي المالي (SCF)، وتأثيرها بالإصلاحات المتعلقة بالتغييرات الهيكلية للهيئات والمنظمات المهنية المشرفة على مهنة المراجعة في الجزائر، وكذلك الوقوف على نوع هذه التغييرات التي مست هذه المنظمات المهنية في إطار ترقية مكانة النظام المحاسبي المالي.

1- الإصلاح المحاسبي في الجزائر

قامت الجزائر بعدة خطوات في مجال إصلاح نظامها المحاسبي، بالشكل الذي يتناسب وتوجهها الاقتصادي المتمثل أساسا في الاقتصاد الليبرالي، ويعتبر الإصلاح الأخير المتعلق بتبني النظام المحاسبي المالي رد فعل من طرف المشرع الجزائري في إحداث نقلة نوعية فيما يخص النظام المحاسبي الذي يتوافق مع المعايير الدولية المتعلقة بإعداد التقارير المالية والمحاسبة الدولية (IAS/IFRS) في ظل التوحيد المحاسبي، الأمر الذي يسمح للمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة في الاندماج مع الاقتصاد العالمي من خلال الاستثمار خارج الجزائر، وبصفة عامة من خلال تسهيل استثمار المؤسسات الأجنبية داخل الجزائر.

إن تحديث النظام المحاسبي في الجزائر يتمثل في الأساس في تبني المعايير المحاسبية الدولية للإبلاغ المالي (IAS/IFRS)، وذلك من أجل ضمان وتعزيز أنظمتها المحاسبية والمالية بما يتوافق وهذه المعايير، وفي هذا الصدد تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم: 156-08 المؤرخ في 26 ماي من سنة 2008، والمتعلق بتبني المعايير المحاسبية الدولية الخاصة بالتقارير المالية والإفصاح، وذلك من خلال إعداد النظام المحاسبي المالي (SCF) الذي شرع في العمل به بداية سنة 2010.¹

1-1 دوافع الجزائر في تبني المعايير المحاسبية الدولية للإبلاغ المالي (IAS/IFRS)

يعتبر المخطط المحاسبي الوطني السابق (PCN) الصادر في 29 أفريل 1975، غير مواكب للتطورات الاقتصادية التي تطمح إليها الجزائر حاليا، خاصة فيما يتعلق بالاندماج الاقتصادي مع العالم الخارجي، وعليه يمكن حصر أهم الأسباب

التي أدت بالجزائر إلى تبني المعايير المحاسبية الدولية للإبلاغ المالي (IAS/IFRS) - المتعلق بالإفصاح في التقارير المالية - من خلال تطبيق النظام المحاسبي المالي (SCF)، في النقاط الآتية:²

- التقليل من أخطار التلاعب الإداري وغير الإداري بالقواعد المحاسبية.
- تسهيل مراجعة الحسابات من خلال تبني مبادئ وقواعد أكثر وضوحا.
- التمكن من إعداد معلومات صادقة ومعبرة عن الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تقريب الممارسات المحاسبية في الجزائر من الممارسات العالمية، وفق مرجعية أكثر ملائمة مع الاقتصاد المعاصر.
- توفر النظام المحاسبي المالي على الإجابات الملائمة لاحتياجات المستثمرين الحالية والمستقبلية.
- محاولة جلب المستثمر الأجنبي من خلال تدويل الإجراءات والمعاملات المالية والمحاسبية، لوقيته من المشاكل في اختلاف النظم المحاسبية.

2-1 أهداف تطبيق النظام المحاسبي المالي (SCF)

يهدف تطبيق النظام المحاسبي المالي في الجزائر إلى إحداث التوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، بحيث يعبر هذا التوافق المحاسبي الدولي عن "عملية تقليل الفروق في تطبيق معايير التقارير المالية فيما بين الدول، مما يؤدي إلى زيادة إمكانية مقارنة القوائم المالية، وتتضمن عملية التوافق تطوير مجموعة المعايير المحاسبية الدولية الواجب تطبيقها في مختلف دول العالم و هذا لزيادة عالمية أسواق رأس المال".³

3-1 أهمية تطبيق النظام المحاسبي المالي (SCF)

تكمن أهمية توافق النظام المحاسبي المالي مع المعايير المحاسبية الدولية من خلال مساعدة المؤسسات الجزائرية في ظل تعدد الارتباطات بين الأسواق المالية والأنشطة التجارية والمالية للمؤسسات، على ضمان قابلية المقارنة الدولية للقوائم المالية للمؤسسات، للإجابة على احتياجات المستثمرين من المعلومات، خاصة في ظل التباين بين الأنظمة المحاسبية الوطنية التي أصبحت تشكل عائقا أمام الاستثمار الدولي ومصدر اضطراب لحركة الأسواق المالية العالمية، كما يساعد التوافق المحاسبي الدولي على ضمان مصداقية وملائمة المعلومات المحاسبية من خلال تحقيق شكل موحد للقوائم المالية يضيف عليها صفة القبول.⁴

وعليه مما سبق يمكن استنتاج الأهمية الأساسية في تبني المعايير المحاسبية الدولية من خلال تطبيق النظام المحاسبي المالي في الجزائر في النقاط الآتية:

- تسهيل مقارنة القوائم المالية بين المؤسسات العاملة في الجزائر سواء الأجنبية أو الوطنية.
- إمكانية اندماج المؤسسات الوطنية مع الأجنبية بكل سهولة وفق رؤية واضحة.
- سهولة مقارنة أداء ونتائج المؤسسات الوطنية مع المؤسسات الأجنبية.
- توفر المصادقية بشكل كبير في القوائم المالية.
- يعمل هذا النظام المحاسبي المالي على تعزيز الشفافية والإفصاح وفق متطلبات المعايير الدولية المقبولة والمتعارف عليها المتعلقة بالحاسبة (Generally Accepted Accounting Practice) والمتعلقة بالمراجعة (Generally Accepted Auditing Standards).

1-4 أهداف تطبيق النظام المحاسبي المالي في الجزائر

- يتضح لنا من خلال الأسباب التي دفعت بالجزائر إلى تبني خيار الإصلاح المحاسبي من خلال تطبيق النظام المحاسبي المالي، أنها كانت تهدف من وراء ذلك إلى:
- تحديث وترقية النظام المحاسبي المالي الجزائري بما يتوافق ومتطلبات التوجه الاقتصادي الجزائري نحوى الاقتصاد المعاصر.
 - الاستفادة من تجارب الدول المتطورة في تطبيق هذا النظام المحاسبي المالي لطبيعة الاحتكاك الاقتصادي المتواصل معها.
 - العمل على ترقية سير المعاملات المالية المحاسبية وفق المعايير الدولية مما يمكن المؤسسات الجزائرية من الاستفادة من مزايا هذا النظام.
 - تسهيل التعاملات المالية والمحاسبية بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ونظيرتها الأجنبية.

1-5 تحديات تطبيق النظام المحاسبي المالي (SCF)

واجه تطبيق النظام المحاسبي المالي في الجزائر عدة تحديات خاصة في عملية التحول إليه في ظل تحذر تطبيق المخطط المحاسبي الوطني (PCN) في كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و يمكن إجمال أهم التحديات التي وقفت كعائق في تطبيقه بالفعالية المطلوبة في النقاط الآتية:⁵

- التكوين في مجال المحاسبي الجديد، نظرا لأنه يستغرق وقتا طويلا في الحصول على نتائج مردوده.
- نقص الوسائل المادية والبشرية المختصة في مجال برامج الإعلام الآلي الخاصة بالنظام المحاسبي المالي.
- نقص الوثائق الضرورية المتعلقة بالمعالجة المحاسبية حسب النظام المحاسبي المالي.

2- ماهية المراجعة، وواقعها في الجزائر

كانت المراجعة في الأساس تعمل على تسيير والإشراف على الحاجيات الاقتصادية البسيطة للإنسان، نظرا لطبيعة معاملاته الاقتصادية في ذلك الوقت (من عهد الرومان إلى غاية بداية الثورة الصناعية). ويمكن ربط مهنة المراجعة الحديثة بالقانون البريطاني وذلك أثناء الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ميلادي، حيث ترتب على هذا التطور الصناعي ظهور مديرين مهنيين الذين كانوا منفصلين على المستثمرين والدائنين، مما أدى إلى خلق طلب على شخص مهني يضيف مصداقية على الإقرارات المالية للإدارة، وأمتد التأثير البريطاني إلى الولايات المتحدة الأمريكية بفعل العلاقات الاقتصادية المرتبطة بينهم في هذه الفترة، حيث أرسل المستثمرين البريطانيين والاسكتلنديين مراجعهم لفحص القوائم المالية للإدارة الخاصة باستثماراتهم في المؤسسات الأمريكية.⁶

1-2 ماهية المراجعة

تعرف المراجعة حسب الجمعية الأمريكية للمحاسبين بأنها «عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسابقة هذه العناصر للمعايير الموضوعية ثم توصيل النتائج»⁷، وتدل بصفة عامة على التحقيق في البيانات باعتبارها نتائج لمسار إنتاج المعلومات، حيث تعمل كرقابة على حسابات المؤسسة وطريقة تحضير هذه الحسابات.⁸ كما يمكن اعتبارها - وظيفة المراجعة - على أنها «فحص مستقل وقانوني للقوائم المالية للمؤسسة والتسجيلات والعمليات والنشاطات».⁹

1-1-2 محددات المراجعة

من خلال المفاهيم السابقة يمكن تحديد الجوانب المختلفة للمراجعة، والتي يمكن أن نلخصها في العناصر الآتية:¹⁰

- تتضمن سلسلة من الخطوات المنطقية والمتزايدة والمنظمة.
- إتباع منهج موضوعي في الحصول على أدلة الإثبات وتقييمها.
- المعلومات الخاصة بالأحداث الاقتصادية هي موضوع المراجعة.
- التوافق بين المعايير المقدمة والمعايير الموضوعية.

- المعايير المستخدمة تعتبر كمقاييس للحكم على المعلومات المقدمة.
- مستعملو المعلومات هم الأفراد الذين يعتمدون على ملخص نتائج المراجعة.

2-1-2 معايير المراجعة الدولية (ISA)

قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (American Institute of Certified Public Accountants) بإعداد عشرة معايير خاصة بمهنة المراجعة، مقسمة إلى ثلاثة مجموعات يمكن حصرها في ما يلي:¹¹

- معايير عامة، حيث تزود المراجع الخارجي بمؤشرات عامة يتبعها؛
 - معايير متعلقة بالعمل الميداني للمراجعة؛
 - معايير تتعلق بالتقرير وكيفية إعدادة وتشرح طبيعته ومحتوياته.
- ويمكن تلخيص هذه المجموعات في العناصر الآتية:¹²

1-2-1-2 المعايير العامة

تتعلق هذه المعايير بالشخص القائم بعملية المراجعة، ويقصد بها الخدمات المهنية التي ينبغي أن تقدم على درجة من الكفاءة المهنية بواسطة شخص أو أشخاص مؤهلين، وتتضمن المعايير الآتية:

- يجب أن يقوم بالفحص شخص على درجة من الكفاءة والتأهيل العلمي والعملية في مجال المراجعة.
- يجب أن يكون مستقلا في شخصيته وتفكيره وفي إجراءات العمل.
- يجب على المراجع بذل العناية المهنية المعقولة عند القيام بالفحص وباقي الخطوات الأخرى.

2-2-1-2 معايير العمل الميداني

هذه المجموعة من المعايير تتعلق بالجانب الميداني، وهي عبارة عن مبادئ المراجعة التي تحكم طبيعة ومدى أدلة الإثبات الواجب الحصول عليها من خلال إجراءات المراجعة، وتحتوي على ثلاث معايير وهي كالآتي:

- ضرورة التخطيط لخطوات العمل بالشكل المناسب والكافي.
- ضرورة الإشراف على أعمال المساعدين بطريقة مناسبة وفعالة.
- يجب دراسة وتقويم الرقابة الداخلية بشكل منفصل ووافي.

- التأكد من الحصول على الأدلة الكافية بواسطة الفحص والملاحظة الشخصية والاستفسارات والمصادقات، بهدف تكوين أساس مناسب لإبداء الرأي في القوائم المالية.

3-2-1-2 معايير إبداء الرأي

هذه المجموعة من المعايير ترشد المراجع عند إعداد التقرير الذي يتضمن رأيه الفني المحايد فيما يخص القوائم المالية، وتتضمن هذه المجموعة المعايير الآتية:

- ضرورة تضمن نص تقرير إبداء الرأي على ما إذا كانت المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً قد تم استخدامها في إعداد القوائم المالية الخاضعة للمراجعة (GAAS).
- ضرورة تضمن نص تقرير إبداء الرأي في ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت طبقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها والمقبولة عموماً (GAAP).
- افتراض أن القوائم المالية تحتوي على البيانات والإيضاحات الكافية، كما يجب إعلام مستخدميه هذا التقرير بما لم يرد فيه من بيانات.
- يجب أن يحتوي التقرير على رأي المراجع بالقوائم المالية كونها وحدة واحدة، وفي حالة ما لم يمكن إبداء الرأي ككتلة واحدة يجب الإشارة للأسباب المسببة في ذلك.

2-2 واقع مهنة المراجعة في الجزائر

سُنّت الجزائر مجموعة من القوانين تتماشى مع المراحل الاقتصادية التي مرت بها، بداية من الاقتصاد الموجه إلى غاية توجهها الحالي والمتمثل في اقتصاد الليبرالي، ومن بين القوانين والتشريعات المنظمة للحياة الاقتصادية نجد قوانين وتشريعات خاصة بتنظيم مهنة المراجعة، ويمكن تلخيص أهم المراحل التي مرت بها مهنة المراجعة في الجزائر في المراحل الآتية:

1-2-2 مرحلة التوجه الاشتراكي

يمكن تلخيص أهم القوانين التي صدرت في شأن تنظيم مهنة المراجعة في هذه المرحلة والتي تتميز بتوجه الجزائر نحو الاقتصاد الاشتراكي في النقاط الآتية:

- صدور الأمر رقم 69-107 بتاريخ 31-12-1969 المتضمن قانون المالية لسنة 1970، والذي يحدد مهام وواجبات محافظي الحسابات، بهدف التأكد من سلامة ومصدقية الحسابات وأيضاً تحليل الوضعيات المالية لأصول وخصوم المؤسسات العمومية التي كانت تغلب على النشاط الاقتصادي في تلك الفترة.¹³
- صدور الأمر الرئاسي رقم 71-82 بتاريخ 29-12-1971 المتعلق بتنظيم مهنة المحاسب والخبير المحاسب، حيث تعرض إلى تحديد اختصاص كل منهما، وشروط ممارسة هذه المهنة، إضافة إلى كيفية ممارستها.¹⁴

- صدور القانون التوجيهي رقم 88-01 المؤرخ في 12-1-1988، والخاص بتوجيه المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث أشار هذا القانون في القسم الخاص بالمراقبة إلى كيفية ممارسة الرقابة على المؤسسات وتحسين أنماط تسييرها من طرف جهاز خارجي مؤهل ويعمل على التقييم الاقتصادي للاستغلال باستثناء كل تدخل في التسيير.¹⁵

2-2-2 مرحلة التوجه الليبرالي

تتميز هذه المرحلة بتوجه الجزائر نحو الاقتصاد الليبرالي، حيث قامت الجزائر في هذه الفترة بإصدار مجموعة من القوانين تهيئ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتوجه في الإطار الاقتصادي الجديد الذي تبنته الجزائر، ولقد خصت هذه القوانين مهنة المراجعة نظرا لأهميتها وارتباطها في الإشراف والمراقبة على المؤسسات الاقتصادية بنصوص قانونية تتعلق بإعادة تنظيم المهنة، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- يعتبر القانون رقم: 91-08 المنظم لمهنة خبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد بتاريخ 27-4-1991 والمعتمد بتاريخ 1-5-1991 أبرز هذه القوانين، وتضمن هذا القانون تسعة أبواب خاصة بمهنة المراجعة والشخص الممارس لها، وتطرق إلى الحقوق والواجبات وتحديد المسؤوليات.¹⁶

- صدور قرار رقم 103-SPM-02-24 بتاريخ 2-2-1994 بأمر من وزير الاقتصاد، يضم ستة توصيات يلزم فيه محافظي الحسابات بإتباعها، وعلى مجلس الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين السهر على تطبيقها، وتتضمن هذه التوصيات إثراء وتنقيح مهنة المراجعة الخارجية حسب ما تقتضيه الظروف، من تطور تقنيات المحاسبة والمعايير الدولية حول المراجعة الخارجية.¹⁷

- صدور سنة 1996 المرسوم التنفيذي رقم 96-136 المتعلق بقانون أخلاقيات مهنة خبير المحاسبة ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد والمؤرخ في 15-4-1996، حيث بموجب المادة الأولى التي تبين طبيعة المرسوم على أنه يحدد القواعد الأخلاقية المهنية المطبقة على أعضاء النقابة الوطنية لخبراء المحاسبة ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين.¹⁸

2-2-3 مرحلة الانفتاح الاقتصادي

تعتبر هذه الفترة حاسمة من حيث بداية النشاط الفعلي للمؤسسات الاقتصادية، حيث مرت الجزائر قبلها بعشرية سوداء بددت الجهود التشريعية وعطلت المشاريع الاقتصادية، ولذلك رأى المشرع الجزائري أنه من الضروري تحديث مهنة المراجعة بما يتوافق وتوجه الاقتصادي الفعلي نحو الاقتصاد الليبرالي، ومن بين هذه النصوص القانونية نجد عدة مراسيم تنفيذية أهمها ما صدر في الآونة الأخيرة والمتعلق بإعادة تنظيم المهنة ونقل صلاحياتها من ألمصف الوطني للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين إلى وزارة المالية، ولعل أهمها:

- المرسوم التنفيذي رقم 10-01 المؤرخ في 29 جوان 2010 المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، حيث يهدف كما تشير مادته الأولى إلى تحديد شروط وكيفية ممارسة مهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.¹⁹
- المرسوم التنفيذي رقم 10-02 المؤرخ في 26-8-2010 والمتعلق بمجلس المحاسبة، حيث يهدف هذا الأمر إلى تنظيم الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 17-7-1995 المتعلق بالأمر نفسه، حيث جاء فيه من مادته الثانية أنه يبقى كما هو عليه بدون حتى تغيير المرافق العمومية.²⁰
- صدور المرسوم التنفيذي رقم 10-08 المؤرخ في 27-10-2010 المتضمن الموافقة على المرسوم التنفيذي السابق المتعلق بمجلس المحاسبة.²¹
- صدور مجموعة من المراسيم التنفيذية في 27-1-2011 والتي تصب في إطار التغيير الجذري للسلطة التي تحكم هذه المهنة وإعادة توزيع الأدوار وتوضيح الصلاحيات.

3- المنظمات المهنية المشرفة على مهنة المراجعة في الجزائر

لقد صاحبت الهيئات والمنظمات المهنية في الجزائر الإصلاحات المحاسبية التي قام بها المشرع الجزائري، والمتعلقة بتبني الأنظمة المحاسبية في المراحل التي مرت بها الحياة الاقتصادية في الجزائر، ولعل أبرز هذه الهيئات والمنظمات (المجلس الوطني للمحاسبة، المصنف الوطني لخبراء المحاسبة ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين)، لما لهذه المنظمات والهيئات من دور في الإشراف والمراقبة والمتابعة لهذه الإصلاحات والعمل على تطبيقها بما يتماشى وإطارها العام.

3-1 المنظمة الوطنية للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين

نشأة هذه المنظمة بموجب المادة رقم 5 من قانون 91-08 الصادر في 27-4-1991 المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسبين المعتمدين، ونصت هذه المادة على أنه « تنشأ منظمة وطنية لخبراء المحاسبة ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين تتمتع بالشخصية المدنية وتجمع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين المؤهلين لممارسة مهنة خبير محاسب ومحافظ حسابات ومحاسب معتمد حسب الشروط التي يحددها هذا القانون ».²²

3-2 المجلس الوطني للمحاسبة

أنشئ هذا المجلس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-318 المؤرخ في 25-9-1996 والذي يحدد الطبيعة الاستشارية له، كما يحدد اختصاصاته وصلاحياته والقواعد التي تسيره، وباعتباره الجهة الرسمية الوحيدة المكلف باختيار طرق

التقييس المحاسبي في الجزائر، هذا الأخير - المجلس الوطني للمحاسبة- ساهم في تطبيق النظام المحاسبي المالي بالعمل مع الهيئات والمنظمات الأجنبية في تبني هذه المعايير الدولية.²³ قصد التوافق ومتطلبات التوجه الاقتصاد الجديد، والذي يحتم على الدول الراغبة في الاندماج الاقتصادي العالمي بالعمل على توحيد أنظمتها المحاسبية وفق متطلبات المعايير المحاسبية الدولية.

4- هيكلة المنظمات المهنية المتعلقة بمهنة المراجعة في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي

إن الصعوبات التي واجهت تطبيق المؤسسات الاقتصادية للنظام المحاسبي المالي (SCF) والعمل وفق إطاره، أدى بالمشروع الجزائري إلى تحديث وهيكلة المنظمات المهنية المتعلقة بمهنة المراجعة نظرا لثقل هذه المهنة وارتباطها بتطبيق النظام المحاسبي المالي، من خلال الإشراف على تجسيده ومراقبة مدى تطبيق قواعده وفق متطلبات المعايير المحاسبية الدولية للإبلاغ المالي (IAS/IFRS).

4-1 طبيعة التغييرات الهيكلية للمنظمات المهنية المشرفة على مهنة المراجعة

تمثلت هذه التغييرات الهيكلية المتعلقة بإعادة تنظيم المنظمات المهنية المشرفة على مهنة المراجعة في الجزائر، من خلال نقل الصلاحيات من ألمصف الوطني للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين إلى وزارة المالية، بالرغم من عدم رضا ألمصف الوطني للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين، والذي يرى في هذا التغيير تكريسا لعدم استقلالية هذه المنظمات المهنية، وكذلك تحديث الإطار العام للمجلس الوطني للمحاسبة، حيث صدرت مجموعة من المراسيم التنفيذية في 27-1-2011 والتي تصب في إطار التغيير الجذري للسلطة التي تحكم هذه المهنة وإعادة توزيع الأدوار وتوضيح الصلاحيات، وأهمها ما يلي:

4-1-1 الهيكلة الجديدة للمجلس الوطني للمحاسبة

بموجب المرسوم التنفيذي 11-24 المؤرخ في 27-1-2011، والذي يوضح إعادة هيكلة المجلس الوطني للمحاسبة، حيث تم بناءً على هذا القانون الجديد تحديد تشكيلة المجلس الوطني للمحاسبة وتنظيمه وتحديد قواعده سيره، حيث تحدد المادة الثانية من هذا المرسوم سلطة الوزير المكلف بالمالية على المجلس، كما تحدد الأعضاء الذين يشكلونه، إضافة إلى تحديد المهام المنوط بها هذا المجلس.²⁴

2-1-4 أَلْمَصْف الْوْطَنِي لِلْخَبْرَاءِ الْمَحَاسِبِينَ

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-25 المؤرخ 27-1-2011 تتحدد تشكيلة أَلْمَصْف الْوْطَنِي لِلْخَبْرَاءِ الْمَحَاسِبِينَ وصلاحياته وقواعد تسييره، حيث يتم انتخاب تسعة أعضاء من بين الأعضاء المعتمدين والمسجلين في جدول أَلْمَصْف الْوْطَنِي لِلْخَبْرَاءِ الْمَحَاسِبِينَ، ثلاثة منهم يمثلون أَلْمَصْف الْوْطَنِي لِلْخَبْرَاءِ الْمَحَاسِبِينَ في المجلس الوطني للمحاسبة.²⁵ وتتمثل مهامه حسب المرسوم نفسه في القيام بالأعمال الآتية:

- إدارة الأملاك المنقولة وغير المنقولة التابعة لأَلْمَصْف الْوْطَنِي لِلْخَبْرَاءِ الْمَحَاسِبِينَ وتسييرها.
- تحصيل الاشتراكات المهنية المقررة من طرف الجمعية العامة لأَلْمَصْف.
- ضمان تعميم الأشغال المتعلقة بالمجال الذي تغطيه المهنة، والعمل على نشرها وتوزيعها.
- تنظيم ملتقيات تكوين لها علاقة بمصالح المهنة.
- تمثيل أَلْمَصْف لدى الهيئات والسلطات العمومية وتجاه المنظمات الدولية.
- إعداد النظام الداخلي لهذا أَلْمَصْف.

3-1-4 الْغُرْفَةُ الْوْطَنِيَّةُ لِمَحَافِظِي الْحَسَابَاتِ

تشكل الْغُرْفَةُ الْوْطَنِيَّةُ لِمَحَافِظِي الْحَسَابَاتِ بموجب المادة الأولى في المرسوم التنفيذي 11-26 المؤرخ في 27-1-2011، وله القواعد نفسها مثل أَلْمَصْف الْوْطَنِي لِلْخَبْرَاءِ الْمَحَاسِبِينَ في انتخاب الأعضاء والتمثيل لدى المجلس الوطني للمحاسبة. وتتمثل مهامه في القيام بالأعمال الآتية:

- إدارة الأملاك المنقولة وغير المنقولة التابعة للْغُرْفَةُ الْوْطَنِيَّةُ لِمَحَافِظِي الْحَسَابَاتِ وتسييرها.
- تحصيل الاشتراكات المهنية المقررة من طرف الجمعية العامة للْغُرْفَةُ.
- ضمان تعميم الأشغال المتعلقة بالمجال الذي تغطيه المهنة، والعمل على نشرها وتوزيعها.
- تنظيم ملتقيات تكوين لها علاقة بمصالح المهنة.

- تمثيل الغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات لدى الهيئات والسلطات العمومية وتجاه المنظمات الدولية.
- إعداد النظام الداخلي للغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات.

4-1-4 المنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين

- يتشكل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-27 المؤرخ في 27-1-2011، حيث يحدد تشكيلة المنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين وصلاحياته وقواعد تسييره، كما يحدد المهام المضطلع بها. وتتمثل مهامه في القيام بالأعمال الآتية:
- إدارة الأملاك المنقولة وغير المنقولة التابعة للمنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين وتسييرها.
 - تحصيل الاشتراكات المهنية المقررة من طرف الجمعية العامة للمنظمة.
 - ضمان تعميم الأشغال المتعلقة بالمجال الذي تغطيه المهنة، والعمل على نشرها وتوزيعها.
 - تنظيم ملتقيات تكوين لها علاقة بمصالح المهنة.
 - تمثيل المنظمة لدى الهيئات والسلطات العمومية وتجاه المنظمات الدولية.
 - إعداد النظام الداخلي للمنظمة.

ومن الملاحظ فيما يخص هذه التغييرات الهيكلية الأخيرة أنها قد أخذت من المنظمات المهنية السابقة كل الصلاحيات وجعلتها تحت الوصاية المباشرة لوزارة المالية، الأمر الذي يجعلها لا تتمتع بالاستقلالية الكاملة، والتي يمكن القول أنها تتناقض وما تنادي به متطلبات المعايير الدولية للمراجعة من الاستقلالية في المراقبة والإشراف.

5- أثر هيكلة المنظمات المهنية في ترقية المراقبة والإشراف على تطبيق النظام المحاسبي المالي

في إطار تبني الجزائر المعايير الدولية الخاصة بالتقارير المالية والإفصاح فإنه من الضروري بما كان أن تتكيف هذه المنظمات المهنية المتعلقة بالمراجعة وفق هذا الإصلاح المحاسبي المتمثل في الأساس في تطبيق النظام المحاسبي المالي، من خلال تحديث مهامها والأدوار التي تقوم بها بما يتماشى ومتطلباته، مما أدى إلى وجود إضافات جديدة لهته المنظمات والتي من بينها المجلس الوطني للمحاسبة، الذي ساهم بشكل مباشر في تبني الجزائر المعايير المحاسبية الدولية من خلال تطبيق النظام المحاسبي المالي بداية من سنة 2010.

5-1 أثر هيكلة المنظمات المهنية في تعزيز الإشراف على تطبيق النظام المحاسبي المالي

يتضح إشراف المنظمات المهنية المهيكلة حديثا في المساهمة في ترقية تطبيق النظام المحاسبي المالي من خلال تبني هذه الهيئات والمنظمات المهنية وعلى رأسها المجلس الوطني للمحاسبة المعايير المحاسبية الدولية الخاصة بالتقارير المالية والإفصاح، وفيما يلي أهم نقاط التي تبين إشرافه في تطبيق النظام المحاسبي المالي:

- وضع تعليمات تم الإعلان عنها رسميا في 29 أكتوبر 2009 تجيب على الأسئلة المتعلقة بكيفية تطبيق النظام المحاسبي المالي في الجزائر بما يعزز مكانته، وتقديم نداء لجميع المؤسسات الاقتصادية بالتعامل من خلال النظام المحاسبي المالي بداية من 2010.²⁶

- الاهتمام بكل ما من شأنه أن يسهل العقوبات التي تقف أمام تجسيد النظام المحاسبي المالي وفق متطلبات المعايير المحاسبية الدولية للإبلاغ المالي (IAS/IFRS)، من خلال الإشراف على:²⁷

- انجاز كل الدراسات والتحليل التي تهدف إلى التقييس المحاسبي.
- مسك الملفات المتعلقة بالاعتماد والتسجيل والشطب من جدول المصنف الوطني للخبراء المحاسبين والغرفة الوطنية لمحافظة الحسابات والمنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين.
- الاعتماد، التقييس المحاسبي وتنظيم ومتابعة مهنة المحاسبة.
- جمع واستغلال كل الوثائق المتعلقة بالمحاسبة وتدريبها.
- المساهمة في تنظيم ورشات التكوين بمناسبة إدخال قواعد محاسبية جديدة.
- تحضير برامج التكوين في مجال المعايير المحاسبية الدولية.
- التعاون مع هيكل التكوين الأخرى والمعاهد المتخصصة في مختلف مجالات المحاسبة.
- تنظيم مراقبة النوعية المهنية وبرمجتها.
- متابعة ومراقبة النوعية فيما يتعلق بتطوير التقنيات المحاسبية والمعايير الدولية للمراجعة.
- المساهمة في تنظيم ورشات التكوين بمناسبة إدخال قواعد محاسبية جديدة.

5-2 أثر هيكلة المنظمات المهنية على ترقية المراقبة في تطبيق النظام المحاسبي المالي

إن إنشاء المنظمات المهنية والمتمثلة في ألمصف الوطني للخبراء المحاسبين والغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات والمنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين ما هو إلا دليل على اهتمام المشرع الجزائري بترقية وتعزيز مراقبة تطبيق النظام المحاسبي المالي، ويتجلى ذلك من خلال:²⁸

- تعزيز مراقبة الوزارة - وزارة المالية - لمجالس المنظمات المهنية السابقة الذكر من خلال ممثل لوزير المالية.
- تشديد شروط وكيفيات الاعتماد لممارسة مهنة الخبير المحاسبي ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.
- تشديد الشروط والمعايير الخاصة بمكاتب الخبير المحاسبي ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.

من خلال ما سبق يمكن أن نلاحظ الأهمية البالغة التي يكتسبها النظام المحاسبي المالي، حيث تسعى الإجراءات الهيكلية الأخيرة التي مست مهنة المراجعة في الجزائر، إلى العمل على توفير متطلبات تجسيد النظام المحاسبي المالي على أرض الواقع، إضافة إلى المراقبة والإشراف على هذا النظام والعمل على تقييم الصعوبات والتحديات التي تقف كحجرة عثرة في تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منذ بدايته الفعلية سنة 2010.

خلاصة:

إن تبني الجزائر المعايير المحاسبية الدولية للإبلاغ المالي (IAS/IFRS) من خلال تطبيق النظام المحاسبي المالي (SCF)، أدى إلى العمل على تعزيز دور المنظمات المهنية المتعلقة بمهنة المراجعة بما يتوافق ومتطلبات المعايير الدولية للمراجعة (ISA)، لما لها من أثر كبير في تعزيز المراقبة والإشراف على تطبيق النظام المحاسبي المالي، قصد ترقية مكانته بما يتوافق وهذه المعايير، وذلك من خلال هيكلت المنظمات المهنية المتعلقة بمهنة المراجعة وإعادة تنظيم هذه المهنة بتحديثها، إضافة إلى تأطير المراجعة القانونية للمؤسسات وفق متطلبات النظام المحاسبي المالي من خلال تشديد إجراءات ممارستها، وتنظيم الاستشارات المحاسبية والمالية لتتلاءم ومعايير المراجعة الدولية المتعارف عليها والمقبولة عموما (GAAS)، وعليه ومما سبق فإنه من الضروري الاهتمام أكثر بمهنة المراجعة لما لها من أثر كبير في تعزيز المراقبة والإشراف على تجسيد تطبيق النظام المحاسبي المالي والرقعي به وفق المعايير المحاسبية الدولية للإبلاغ المالي.

الهوامش والمراجع:

- ¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 27، المؤرخة بتاريخ 28-5-2008، ص: 11-15.
- ² كتوش عاشور، «متطلبات تطبيق النظام المحاسبي الموحد IAS/IFRS في الجزائر»، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، 2002، ص: 295-296.
- ³ ثناء قباني، المحاسبة الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 170.
- ⁴ مداني بن بلغيث، أهمية إصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 117.
- ⁵ مداني بن بلغيث، «النظام المحاسبي المالي الجديد NSCF، الإسهامات والحدود»، مجلة المحاسبة والمراجعة والمالية، العدد الأول، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي غيلزان، الجزائر، 2010، ص: 19-21.
- ⁶ أمين السد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص: 14.
- ⁷ محمد سمير الصبان وعبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية المفاهيم الأساسية وآليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 6.
- ⁸ Olivier HERRBACH, Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Des Sciences Sociales – Toulouse I, 2000, p:22.
- ⁹ Ludovic DONNADIEU, Audit externe des institutions de micro finance: guide pratique, volume 1, Série outil technique N°3, Dumas, Saint-Etienne, France, 2000, p:7.
- ¹⁰ كمال خليفة أبو زيد وآخرون، المراجعة الخارجية للقوائم المالية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 17-18.
- ¹¹ ثناء القباني، المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 21.
- ¹² حسين أحمد دحدوح وحسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 64-65.
- ¹³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 110، السنة 6، المؤرخة بتاريخ 30-12-1969، ص: 1802.
- ¹⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 107، السنة 8، المؤرخة بتاريخ 30-12-1971، ص: 1852.
- ¹⁵ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 02، السنة 25، المؤرخة بتاريخ 13-1-1988، ص: 36.
- ¹⁶ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 20، السنة 28، المؤرخة بتاريخ 1-5-1991، ص: 651.
- ¹⁷ محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص: 28.
- ¹⁸ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 20، السنة 28، المؤرخة بتاريخ 1-5-1991، ص: 653-654.
- ¹⁹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 50، السنة 47، المؤرخة بتاريخ 11-9-2010، ص: 4.
- ²⁰ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 40، السنة 47، المؤرخة بتاريخ 1-9-2010، ص: 4.
- ²¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 66، السنة 47، المؤرخة بتاريخ 3-11-2010، ص: 4.
- ²² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 20، المؤرخة بتاريخ 1-5-1991، ص: 651.

²³ Amel BENYEKHEF, "Le système comptable algérien étude coopérative avec les pays de l'Europe de l'est et les organismes de normalisation comptable internationale", Revue de chercheur, N° 08, 2010, p: 25.

²⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 7، المؤرخة بتاريخ 2-2-2011، ص ص: 4-7.

²⁵ المرجع نفسه، العدد رقم: 7، المؤرخة بتاريخ 2-2-2011، ص ص: 8-15.

²⁶ Nouveau Système Comptable Financier, Actualités, KPMG, N° 10, novembre 2009, p:3.

²⁷ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 7، المؤرخة بتاريخ 2-2-2011، ص ص: 4-23.

²⁸ المرجع نفسه، رقم: 7، المؤرخة بتاريخ 2-2-2011، ص ص: 20-22.

أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة : مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية

ازناسني علي

أستاذ مساعد - المدرسة التحضيرية
جامعة تلمسان / الجزائر

بوجنان توفيق

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة تلمسان / الجزائر



ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية , و توضيح أهمية التطوير الإداري كمفهوم إداري معاصر يساعد المؤسسة على الارتقاء بمستوى خدماتها و الاسهام في بناء موقع سوقي قوي و ثابت . ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (170) فرد . و قد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

الكلمات الدالة : التطوير الإداري , الأداء المؤسسي , مؤسسة المواصفات و المقاييس , مناخ تنظيمي.

Abstract :

The present study aims to know the impact of administrative development on improving instrumental performance at Jordanian institution for standards and metrology to promote its service level and to contribute in building a strong market position . To achieve the study objectives, a questionnaire was designed and distributed to a sample of (170) participants. Suitable statistical methods were used to answer the questions of the study and testing its hypothesis.

Keywords: administrative development, instrumental performance, organizational climate, JISM: Jordanian institution for standards and metrology.

1-1 المقدمة:

إن التطورات السريعة المتلاحقة التي شهدتها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين قد جلبت الكثير من التحديات أمام المجتمعات ، وألقت على الإدارة عبء الإعداد لتطوير و تغيير أساليب العمل من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخلياً لكي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح ، بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء [1] .

ولقد ظهر مفهوم التطوير الإداري كثمرة من ثمار التطورات العالمية ، وكوسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي ، وتيسير الإجراءات ، واستخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج ، وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات ، والتكامل والشمول في التطوير وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمنظمات [2] بما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمات الإدارية ، حيث أصبح التطوير الإداري من المتطلبات الإدارية الملحة للمنظمات الإدارية الحكومية منها والخاصة .

2-1 مشكلة الدراسة :

لقد أثار أسلوب ومنهج التطوير الإداري داخل المنظمات اهتمام ونظر الباحث ، إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية ، وذلك في ظل البيئة التنافسية الحادة التي أصبح البقاء فيها للأقوى والأصلح و ما تشمله عملية التحسين المستمر للمنظمات التي تسعى إلى إشباع رغبات المستهلكين الحالية والمتوقعة ، وهذا البحث هو محاولة لتحليل و إبراز أثر التطوير الإداري في تحسين الاداء المؤسسي في بيئة الأعمال في الاردن ، وأن يكون ذلك بطريقة أسلوب الحالة باختيار إحدى المنظمات الرائدة في الساحة الاقتصادية الأردنية للوقوف على مدى التوافق والتناسق والانسجام بين درجة التطوير الإداري داخل المنظمة محل الدراسة و قدرته على تحسين الاداء المؤسسي ، وما هي النواحي الإيجابية المشجعة علي استيعاب هذا الأسلوب الإداري الحديث في ظل بيئة محلية ودولية أصبحت تتسم بكل أصناف التحديات التي لن تقوي علي الصمود فيها إلا المنظمات التي تأخذ بأسباب التطور منهجاً وطريقاً حيث تعد هذه الدراسة دراسة استطلاعية ، جاءت كمحاولة للتعرف و الكشف عن أثرعملية التطوير الإداري في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الأردنية و يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على التساؤلات الرئيسية الآتية :

1. ما هو واقع التطوير الإداري و دوره في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية ؟

2. ماهو أثر التطوير الإداري في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الأردنية ؟

3-1 فرضيات الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة و اعتماداً على محتوى و نتائج الأدبيات السابقة التي توافرت للباحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسة بصورتها العدمية (Ho) كما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى :

Ho1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)) للتطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة ، تبسيط اجراءات

و اساليب العمل ، تنمية المورد البشري ، التكنولوجيا و المعلومات ، المعرفة) على الاداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية .

ومن هذه الفرضية الرئيسة تشتق الفرضيات الفرعية العدمية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على سرعة الأداء في مؤسسة المواصفات و المقاييس الاردنية .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على نوعية الأداء في مؤسسة المواصفات و المقاييس الاردنية .
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على كفاءة الأداء في مؤسسة المواصفات و المقاييس الاردنية .

التعريفات الإجرائية للدراسة :

- لقد اشتملت الدراسة على المتغيرات التي يمكن تعريفها على النحو التالي:
- **التطوير الإداري :** هو العملية الكلية التي تنبناها المنظمة من أجل خلق المديرين وتهيئتهم لمساعدة المنظمة على النمو، وإدارة التغيير الذي يحدث في بيئة العمل، أو هو بمثابة مجموعة الأنشطة المتوفرة في المنظمة لمساعدة الأفراد في تلبية حاجات نهمهم وحفاظة على حياة التنظيم [3]
- **التكنولوجيا و المعلومات:** يمكن تعريف التكنولوجيا إجرائيا بأنها تعني كل ما يستخدم في المجالات الادارية و التعليمية و التقنية من تقنية معلوماتية، كاستخدام الحاسب الآلي وشبكاته المحلية والعالمية (الإنترنت) وذلك بهدف تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات كل وقت وفي أي وقت. وعلى هذا تكون التكنولوجيا في أوسع معانيها تخطيطا، وإعدادا، وتطويرا، وتنفيذا، وتقويما كاملا للعمليات من خلال وسائل تقنية متنوعة تعمل جميعها بشكل منسجم مع العناصر البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **الانظمة و التشريعات:** و تشير الى جملة التشريعات و المراسيم و القوانين اضافة و الى الانظمة المطبقة و ذات العلاقة المباشرة بعمل المؤسسة لتحقيق اهدافها .
- **الموارد البشرية :** ولها عدة مسميات في الحياة العملية , فالبعض يسميها إدارة الأفراد والبعض الآخر يسميها شؤون الموظفين وهي بصفة عامة هي كل ما يختص بالقوى العاملة وتخطيطها وتنظيمها وكيفية استخدامها بالشكل الأفضل سواء للفرد نفسه أو للمنشأة.
- **المعرفة :** العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، و استحصالها، و تنظيمها، و تنقيتها، و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. و تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المععمق من خلال خبراتها الذاتية. كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز إهتمام المنظمة على استحصال، و تخزين، و استخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، و التعلم الديناميكي، و التخطيط الإستراتيجي، و صناعة القرارات. كما إنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، و تضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر [4].
- **الاداء المؤسسي :** هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية و البشرية و و التكنولوجيا و المعرفة بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها بطريقة كفؤة , و بالتالي فان الاداء يتم قياسه من خلال تحليل العلاقة بين المدخلات و المخرجات المختلفة , حيث يزداد الاداء كلما زادت كمية المخرجات من الوحدة الواحدة في المدخلات .

- كما يعتبر على أنه المنظومة المتكاملة لتتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية [5]، (GRAVES, 2005)، (Lin Fitzgerald, Robert, Stan, Rhian Silvestro and Christopher, 1999) و يشمل على الابعاد التالية :

1-4 الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات جهود التطوير الإداري في منظمات الأعمال الخاصة والعامة تحديداً، والمعوقات والمشاكل التي واجهت عمليات التطوير الإداري. مما كان لها الأثر الكبير في إثراء الدراسات الإدارية و تعزيز جهود عملية التطوير و التغير في كثير من الأجهزة الإدارية و الحكومية ذات الأنشطة المتشابهة ، و يمكن الإشارة الى مجموعة من الدراسات السابقة (العربية منها و الاجنبية) ذات الصلة بموضوع التطوير الإداري و تحسين الاداء المؤسسي ، و نجد منها :

2-4-1 الدراسات العربية :

دراسة (محمد الحربي، 2009) فعالية نماذج تقويم الأداء بالمنظمات العامة :دراسة ميدانية على منظمات عامة بمنطقة حائل [6]. تناولت هذه الدراسة قياس فعالية نماذج تقويم الأداء بالمنظمات العامة من خلال تطبيق دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمنطقة حائل من خلال التعرف على وجهة نظر الموظفين في الدوائر المعنية وقد حددت أهدافها في دراسة مجالات الاستفادة من نماذج تقارير الأداء الحالية و التعرف على معوقات تطبيق فعالية نماذج تقويم الأداء في المنظمات العامة بمنطقة حائل و السبل الكفيلة لجعل نموذج تقويم الأداء أكثر فعالية في المنظمات العامة في منطقة حائل و تقويم فعالية نماذج تقويم الأداء المعمول بها حالياً . وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها :

أن محور السبل الكفيلة لجعل نموذج تقويم الأداء أكثر فعالية حصل على أعلى متوسط من بين محاور الدراسة الأخرى و أن هذه السبل مقسمة من حيث فاعليتها إلى سبل فاعليتها مرتفعة جداً وهي الأخذ بنتائج تقويم الأداء من قبل الرؤساء والقيادة الإدارية، و تدريب القيادات على الموضوعية والحياد عند إعداد نماذج تقويم الأداء و سبل فاعليتها مرتفعة وهي جعل نماذج التقييم شاملة لجميع النواحي (الأمانة، الالتزام، ...) وسبل فاعليتها متوسطة وهي ضرورة ترك الحرية للوحدات الإدارية المختصة لوضع النظام اللازم لقياس كفاءة الأداء، وتحديد إجراءات وضوابط خاصة بكيفية تقييم الموظفين و سبل فاعليتها متدنية وهي التركيز على ضرورة تعدد نماذج تقويم الأداء وذلك طبقاً لاختلاف الأعمال وتباين الأنشطة، ووضع نظام خاص بالتطلعات من تقارير تقييم الأداء، وجاء محور مجالات الاستفادة من نماذج تقويم الأداء في الترتيب الثاني حيث أن واقع مجالات الاستفادة من نماذج تقارير الأداء مقسمة من حيث ممارستها إلى أربع مجموعات وهي المجالات التي يستفاد منها بدرجة عالية جداً وهي توفير البيانات والمعلومات الضرورية للمنظمة، وإبراز دور الموظفين المبدعين بحيث تمكن الإدارة من تحفيزهم، التعرف على نقاط القوة والضعف ومعالجتها.و المجالات التي يستفاد منها بدرجة عالية وهي تحقيق أهداف التقويم التي وضعت من أجلها.و المجالات التي يستفاد منها بدرجة متوسطة وهي تعالج الروتين الموجود بالعمل، والمساهمة في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والتدخل والتأثير والمعالجة للمواقف، واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة موضوعية بعيدة عن التكهنات والتصورات والافتراضات، وتحقيق أهداف المنظمة.

دراسة (خياط ، 2007) دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الإبداعية دراسة ميدانية على شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز [7]:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية التي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعال، من خلال التأكيد على أهمية الدور الذي تقوم به إدارة التطوير الإداري بشطر الطالبات في دعم

وتنمية المهارات الإبداعية لدى منسوبات الجامعة، وتوجيه اهتمام القيادات الإدارية لأهمية إتباع الممارسات الإدارية التي تدعم الابتكار والإبداع لدى منسوبات الجامعة.

و لقد خلصت هذه الدراسة الى جملة من النتائج كان من أهمها:

1. قيام إدارة التطوير الإداري بدور فاعل في بناء وتنمية القدرات الإبداعية.
2. مساهمة إدارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف.
3. محدودية دور إدارة التطوير الإداري في تقديم خدماتها في الدراسات والاستشارات الإدارية.
4. وضوح دور إدارة التطوير الإداري في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري.

وفي ضوء النتائج السابقة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

1. تفعيل دور إدارة التطوير الإداري في تنمية الإبداع الإداري ورعايته.
2. توعية الرؤساء بأهمية بناء القدرات الإبداعية للموظفات.
3. توعية منسوبات الجامعة بالخدمات التي تقدمها إدارة التطوير الإداري

تدعيم وتحفيز المبدعين.

دراسة(الحياصات, 2006) معايير قياس و كفاءة و فاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين [8].

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى كفاءة و فاعلية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الاردنية , المثلة في تخطيط الموارد البشرية, و الاختيار و التعيين , و تقييم اداء العاملين , و تدريب العاملين و علاقتها بالاداء المؤسسي .

اشتمل مجتمع الدراسة على (21) صحيفة , و توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

توجد علاقة ايجابية بين فاعلية و كفاءة استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الاردنية و ادائها المؤسسي . كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة و فاعلية استراتيجيات الاختيار و التعيين في المؤسسات الصحفية الاردنية و ادائها المؤسسي , كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة و فاعلية استراتيجيات تقييم اداء العاملين في المؤسسات الصحفية الاردنية و ادائها المؤسسي , كما توجد علاقة ايجابية بين كفاءة و فاعلية استراتيجيات تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الاردنية و ادائها المؤسسي.

و من بين التوصيات التي توصلت اليها نجد :

العمل على تحليل نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية و الفرص و التهديدات للبيئة الخارجية , و تحليل الوظائف و وصفها و تصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الاردنية .

دراسة (القريوتي 2004)، بعنوان " جهود التطوير الإداري في الكويت" [9]:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جهود الإصلاح الإداري في جميع الوزارات والادارات الهيئات الحكومية في الكويت من خلال قياس ما اتخذ من خطوات على طريق الإصلاح والتطوير الإداري، وكذلك التعرف على العلاقة بين تنفيذ الإصلاحات الإدارية وبين بعض المتغيرات مثل حجم الضغوط السياسية والاقتصادية ، وطبيعة عمل الجهة ، والخبرة السابقة للمسؤولين فيها، بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى : أن هناك تدني في مستوى الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري .وتبين أن هناك اهتمام كبير بالتدريب باعتباره مظهرًا رئيسيًا لجهود التطوير الإداري .ثم غياب للمعايير الموضوعية لقياس الأداء المؤسسي.

وجود الانتقائية والجزئية وعدم التكامل في جهود التطوير الإداري. وأخيراً قلة الاهتمام بالتطوير الإداري في المجالات الأكثر تأثيراً على المستفيدين من الخدمات العامة.

دراسة (المربع , 2004) علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات [10]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي بالأداء. وبيان مدى اسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين . والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي . ومن أهم نتائج هذه الدراسة : أن هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي واداء العاملين تتمثل في المساعد على رفع قدرات ومهارات العاملين ، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوعية المرؤوسين بدقة، وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية . وأن التطوير التنظيمي يسهم في مواجهة مشكلات العاملين من خلال تمكن العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء، والمساعدة في سرعة اكتشافها، والاسهام في عدم تأخير المعاملات . ومن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي الافتقار إلى نظام اتصال مناسب ، وتجاهل شكاوى العاملين من سلبيات برنامج التطوير التنظيمي ، وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

دراسة (اللوزي, 1997) بعنوان " إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير " [11]:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الاردن نحو مجالات إدارة التغيير المختلفة و علاقتها بمتغيرات الجنس و الحالة الإجتماعية و المؤهل العلمي و العمر و المسمى الوظيفي و الخبرة . و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي :

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أثر العمر بفئاته الثلاث المحددة في متغيرات الدراسة حول الإتجاه نحو إدارة التغيير بمجالاتها المختلفة . بين إتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير حيث كانت اعلى عند الذكور منها عند الأناث .
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية إتجاهات المتزوجين و غير المتزوجين نحو السببية و عدم ظهورها في محوري التكافؤ و الإستدلال .
- 3- إحتل محور التكافؤ المرتبة الأولى على مقياس مستوى إتجاه العاملين نحو إدارة التغيير , تلاه محور الإستدلال بينما إحتل محور السببية المرتبة الأخيرة .

يرى الباحث أن الدراسة أعلاه إقتصرت على إستخدام أداة واحدة فقط كمقياس لإدارة التغيير , حيث تتحدد دقة النتائج بخصائص هذا المقياس و قدرته على قياس وضع ما و بمدى صدقه و ثباته . كما أن الدراسة إقتصرت على المؤسسات الحكومية و أهملت منظمات القطاع الخاص التي تشهد معدلات أعلى من برامج التغيير التنظيمي.

2-4-2 الدراسات الاجنبية :

دراسة Parish, Cadwallader, Paul (2008) دور ولاء العاملين في إنجاح مبادرات التطوير التنظيمي [12]

هدفت إلى دراسة دور ولاء العاملين في إنجاح مبادرات التطوير التنظيمي، وشملت عينة الدراسة على العاملين في المنظمات غير الربحية ذات الحجم الكبير ودلت نتائج الدراسة على أهمية المواثمة مع الرؤى والعلاقة بين المديرين والعاملين، الدافعية الوظيفية، ودرجة الحرية في تنفيذ الأعمال كانت كلها ترتبط بالولاء نحو التغيير ، وكما بينت الدراسة أن الولاء العاطفي قد ارتبط زيادة إتجاهات العاملين نحو تحسين الأداء، وزيادة التعلم الفردي، وإنجاح إحداث التغيير.

دراسة (Jimmieson , White Peach, 2004) بعنوان " جاهزية الموظفين للتغيير: استخدام نظرية السلوك المخطط في تغير الإدارة." [13]

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام نظرية السلوك المخطط كإطار نظري لفهم جاهزية الموظفين للتغيير، وذلك من خلال عينة تتألف من 149 موظف يعملون في إحدى المنظمات الحكومية المحلية الكبرى في كوينز لاند في استراليا . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ان الموظفين الذين أعطوا

معلومات فعالة عن إحداث التغيير قد اظهروا اهتمامًا كبيرًا لدعم عملية التغيير، وأن مشاركة الموظفين في عملية التغيير قد تفاوتت ما بين مشاركات متوسطة وعالية وفقًا لمعتقداتهم ونقلهم إلى أماكن عمل أخرى.

دراسة (Cooper David, 2004) بعنوان " التغيير التنظيمي في القطاعين العام والخاص - دراسة حالة في بريطانيا [14]

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف المسؤوليات الاجتماعية والسياسية والاختلافات الممكنة بالنسبة لاحتياجات كل من القطاعات العام والخاص فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية والمساعدة في عملية التغيير وتقييم البرامج التدريبية في ميثروبوليتان بروج في بريطانيا، وقد اعتمدت الدراسة 51 على حالة دراسية توضح التحرك نحو تبني آلية الإدارة في القطاعين. وقد اشارت نتائج الدراسة إلى ان عملية التغيير لا يمكن ان تكون فعالة بشكل كامل.

دراسة (Peter Love et al, 2004) بعنوان " مفاهيم بناء المنظمة: التحول الاستراتيجي، التحول على صعيد المنظمة، وجهة نظر العملاء، مفاهيم الجودة [15].

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض الإطار المفاهيمي للعديد من العوامل مثل التحول الاستراتيجي والتحول على صعيد المنظمة والاعتماد على وجهة نظر العملاء في إحداث التغيير، والتركيز على الجودة في استراليا. وقد توصلت هذه الدراسة إلى اقتراح العناصر الأساسية المرتبطة بمثل هذه التحولات، ولا ترتبط بشكل مباشر بحجم المنظمة وإنما بمقدار ونوعية الخبرة التي يمكن تطبيقها.

دراسة (Gainey, 2003) "المصدر الخارجي للتدريب والتطوير والعوامل التأثيرية" [16]

هدفت هذه الدراسة، إلى الاعتناء بالموارد البشرية في المؤسسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التدريب ركن أساسي من أركان التطوير بالمؤسسة، وأن له انعكاساً إيجابياً على إنتاجية الفرد، وأن يزيد من قناعة الأفراد في العمل والتطوير بمؤسستهم، ويزيد من نوعية الخدمة التي قدموها للمجتمع، وأن التدريب يزيد من مهارة الفرد في عمله، وأن غالبية الباحثين، يفضلون أن يأتي التدريب من خارج المؤسسة، كما أوضحت الدراسة أن بإزدياد التدريب والمهارة لدى الأفراد، يقل جهدهم في العمل وتزداد إنتاجيتهم كمّاً ونوعاً.

دراسة (Watsi & Robert, 2002) بعنوان "الخصوصية التنظيمية والجماعية، تطوير نظري - والاختبار التجريب للقياس [17].

وقد توصلت هذه الدراسة، إلى أهمية توفير مناخ تنظيمي جيد، لزيادة كفاءة العمل في المنظمة، وأظهرت تحليلات الدراسة، أن القدرات والقيمة الفردية والإدراك، من خلال الثقافة التنظيمية، تزيد من فعالية ممارسة العمل، لدى الأفراد في منظماتهم، والخصوصية التنظيمية مثل المورد البشرية المدربة والماهرة، تزيد من التطوير في المؤسسة، وأكدت الدراسة على ضرورة العمل الجماعي، والابتعاد عن الفردي، وزيادة العمل على رفع روح العمل الجماعي بين الأفراد، وضرورة أن يكون لدى الأفراد وعي ثقافي بيئي تنظيمي، كما أكدت على توسيع مداركهم، لما ذلك كله من دور إيجابي على عملية التطوير في المؤسسة، وأشارت الدراسة إلى أهمية توفير الموارد المادية بشكل دائم ومستمر، وضرورة عمل الموازنة المالية بشكل دائم، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أيضاً، ضرورة زيادة الصلاحيات للموظفين في الدرجة الوسطى وضرورة تنفيذ الإجراءات بشكل حازم، إلا يكون هناك تعاون في الإجراءات والمهام.

منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة في الكشف أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة المواصلات و المقاييس الأردنية ، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة الإجابة عليها فقد استخدم الباحث منهج التحليلي الوصفي لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم التطوير الإداري ومداخله وابعاده و أثره على تحسين الاداء المؤسسي وكذلك الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

بما أن الدراسة تهدف إلى تقييم عملية التطوير الإداري و أثره في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة المواصلات و المقاييس الأردنية ، فقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العامة في مؤسسة المواصلات و المقاييس الأردنية البالغ عددهم (208) موظف في الادارة بمستوياتها المختلفة.

حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة نتيجة وجود تجانس بن موظفي المؤسسة، وقد تم تحديد عينة مكونة من (170) موظفا حسب ما ورد في جدول العينة [18] (sekar,294.2007) ، ووزعت الاستبانات على أفراد المجتمع، فاسترد منها (160) استبانة ما نسبته (76.9%) من حجم المجتمع ، واستبعدت (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (151) استبانة ، مشكلة بذلك ما نسبته (72.59%) من مجتمع الدراسة و بنسبة إسترجاع بلغت (88.82%) من عينة الدراسة.

3-5 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم وابعاد التطوير الإداري ، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل بتقييم اثر جهود التطوير الإداري في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة المواصلات و المقاييس الأردنية، وقد روعي في تطوير الاستبانة ان تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وقد غطت أداة الدراسة الجوانب الآتية :

الجزء الأول (معلومات عامة):

تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وقد تم قياسها على النحو التالي:

- الجنس: (ذكر، أنثى)
- العمر: (30 سنة فأقل , من 31-40 سنة , من 41-50 سنة , 51 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي: (05 سنوات فأقل , 6-10 سنوات , 11-15 سنة , 16 سنة فأكثر).
- الخبرة: (دون الثانوية العامة , دبلوم كلية مجتمع , بكالوريوس , دراسات عليا).
- المستوى الوظيفي: (إداري , رئيس قسم , مدير).

الجزء الثاني :

من الاستبانة فقد خصص لتقييم اثر عملية التطوير الإداري في تحسين الاداء المؤسسي ليتضمن قسمين يحتوي كل قسم على فقرات كافية تغطي جميع متغيرات الدراسة المتعلقة بالتطوير الإداري (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) و الاداء المؤسسي بأبعاده , معتمداً على دراسة (خياط , 2007) (الجماز, 2007) , (الحنيطي, 1994), (دراسة العدوان , 1994) , مستخدماً مقياس (Likert1994) (ليكرت) الخماسي في تطوير اداة الدراسة

3-6 اختبار صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والإختصاص، وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، واجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

3-7 اختبار ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) كرونباخ كـمقياس لقياس مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60) (Sekaran, 2006: 311)، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (2)، نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت (0.774 - 0.925)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (2)

معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

الفقرات	المتغير	كرونباخ ألفا
الفقرات من (01-25)	التطوير الإداري	87.1%
الفقرات من (26-38)	الأداء المؤسسي	84.3%
الفقرات من (01-38)	الكلية للاستبانة	91.0%

4-2 النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة:

4-3 اختبار فرضيات الدراسة

4-3-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتطوير الإداري بأبعاد (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية .

وقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول رقم (13) : تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الرئيسية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط لمربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	9.737	1	9.737	107.770	0.000 *	قبول
الخطأ	13.372	148	.0900			
الكلي	23.109	149				

* $(0.05=\alpha)$ ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة * معامل التحديد $R^2 = 0.421$

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ و درجات الحرية (1, 148) = 3.905

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول رقم (13) يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الاولى استنادا الى قيمة F المحسوبة (107.770) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (3.905) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1 و 148)، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل بالمتغير التابع (الاداء المؤسسي) . و عيله تم رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ (للتطوير الإداري بأبعاده التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية . و يلاحظ من الجدول بان العلاقة ما بين التطوير الإداري بأبعاده مجتمعة (المعدل العام) و الأداء المؤسسي كانت موجبة , بمعنى اخر ان تطبيق ابعاد التطوير الإداري مجتمعة تزيد من الاداء المؤسسي و يفسر ما مقداره (42.1%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2) .

جدول رقم (14) : جدول معادلة خط الانحدار ما بين ابعاد التطوير الإداري مجتمعة (المعدل العام) و الاداء المؤسسي

المصدر	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة (T)	مستوى الدلالة
(الثابت)	1.094	0.288		3.792	.0000
ابعاد التطوير الإداري مجتمعة	0.735	0.071	0.65	10.381	.0000

يتضح من الجدول رقم (14) قيمة (T) و مستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة (BETA) حيث ان مستوى الدلالة لقيمة $(T=0.000)$ المقابلة لقيمة (BETA) اقل من $(0.05 \geq \alpha)$, مما يعني ان المتغير المستقل التطوير الإداري بأبعاده مجتمعة (المعدل العام) له اثر ذو دلالة احصائية $(0.05 \geq \alpha)$ على المتغير التابع الأداء المؤسسي . و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0.735 \times (\text{ابعاد التطوير الإداري مجتمعة}) + 1.094$$

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الإداري بأبعاد (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على سرعة الأداء في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية .

وقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. الجدول رقم (15): تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	11.858	5	2.372	20.082	* 0.000	قبول
الخطأ	17.004	144	0.118			
الكلّي	28.862	149				

* ($0.05 = \alpha$) ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة *معامل التحديد $R^2 = 0.641$

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) و درجات الحرية (5,144) = 2.21

يبين الجدول رقم (15) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استنادا الى قيمة (F) المحسوبة (20.082) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (2.21) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (5 و 144)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر بين التطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على سرعة الأداء . ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

الجدول رقم (16) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التطوير الاداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات واساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على سرعة الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات والمقاييس الاردنية

المصدر	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية		Sig.	(T)
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1	0.001	.0710	.0010		.9860	.0180
2	0.002	.0840	.0020		.9780	.0280
3	.370	.0850	.3820		.0000	4.359
4	.177	.0910	.1870		49.00	1.941
5	.460	.0800	.4960		.0000	5.744

يتبين من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (16) ، ومن متابعة معاملات (Beta) و (T) لكل بعد من ابعاد التطوير الاداري يتبين ان ابعاد المعرفة , تنمية الموارد البشرية , التكنولوجيا و المعلومات لها تأثير في تحسين سرعة الأداء المؤسسي , بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الابعاد (0.187, 0.382, 0.496), و كذلك ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لكل من بعد المعرفة و الموارد البشرية و التكنولوجيا و المعلومات .

و يلاحظ من الجدول ان كل من بعدي , التشريعات و الانظمة , و تبسيط اجراءات العمل , ليس لها تأثير في سرعة الأداء المؤسسي , حيث بلغ معامل (Beta) لهذه الابعاد (-0.187 , 0.001 , 0.002) و كذلك قيمة (T) المحسوبة لهذه الابعاد اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

الجدول (17) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بسرعة الاداء من خلال

ابعاد التطوير الاداري

المصدر	R ² قيمة معامل التحديد	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة	النتيجة
المعرفة	0.325	71.398	* 0.000	قبول
تنمية الموارد البشرية	0.395	47.983	* 0.000	قبول
التكنولوجيا و المعلومات	0.415	33.938	* 0.000	قبول

- خرج من معادلة خط الانحدار كل من بعد تبسيط اجراءات العمل و الانظمة و التشريعات . و التكنولوجيا .
لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم(17) ، إن بعد المعرفة يفسر ما مقداره (32.5%) من التباين في المتغير التابع سرعة الأداء المؤسسي ، وتتابع في المرتبة الثانية بعد تنمية الموارد البشرية حيث يفسر مع بعد المعرفة ما نسبته (39.5%) من التباين في المتغير التابع ، في حين جاء في المرتبة الثالثة بعد التكنولوجيا و المعلومات حيث يفسر مع بعد المعرفة و تنمية الموارد البشرية ما نسبته (41.5%) من التباين في المتغير التابع في حين لم يظهر كل من بعدي ، الانظمة و التشريعات و تبسيط اجراءات العمل في معادلة الانحدار على اعتبارها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسيرها للمتغير التابع .
اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة ، تبسيط اجراءات و اساليب العمل ، تنمية المورد البشري ، التكنولوجيا و المعلومات ، المعرفة) على نوعية الأداء في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية .

وقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى .
الجدول رقم (18): تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	11.185	5	2.237	.448 14	* 0.000	قبول
الخطأ	22.234	144	0.154			
الكلي	33.419	149				

* $(\alpha=0.05)$ ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة * معامل التحديد $R^2 = 0.579$

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ و درجات الحرية (5,144) = 2.21

يبين الجدول رقم (18) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استنادا الى قيمة (F) المحسوبة (14.448) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (2.21) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (5 و 144)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر بين التطوير الإداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة ، تبسيط اجراءات و اساليب العمل ، تنمية المورد البشري ، التكنولوجيا و المعلومات ، المعرفة) على نوعية الأداء . ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

الجدول رقم (19) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التطوير الاداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على نوعية الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية.

المصدر	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية		Sig.	(T)
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1 الانظمة و لتشريعات	.0100	.0810	.0100		.8980	.1280
2 اجراءات العمل	-.0760	.0970	-.0690		.4300	-.7920
3 تنمية الموارد البشرية	.2540	.0970	.2440		.0100	2.618
4 التكنولوجيا	.1190	.1040	.1170		.2540	1.145
5 المعرفة	.3520	.0920	.3520		.0000	3.840

يتبين من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (19) ، ومن متابعة معاملات (Beta) و (T) لكل بعد من ابعاد التطوير الاداري يتبين ان ابعاد المعرفة , تنمية الموارد البشرية لها تأثير في تحسين نوعية الأداء المؤسسي , بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الابعاد (0.352) ، (0.244) ، و كذلك ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لكل من بعد المعرفة و تنمية الموارد البشرية . و يلاحظ من الجدول ان كل من ابعاد التكنولوجيا , التشريعات و الانظمة , و تبسيط اجراءات العمل , ليس لها تأثير في نوعية الأداء المؤسسي , حيث بلغ معامل (Beta) لهذه الابعاد (0.010، -0.069، 0.117) و كذلك قيمة (T) المحسوبة لهذه الابعاد اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) .

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكفاءة الاداء من خلال ابعاد التطوير الاداري

المصدر	R^2 قيمة معامل التحديد	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة	النتيجة
المعرفة	0.272	55.220	* 0.000	قبول
تنمية الموارد البشرية	0.326	35.561	* 0.000	قبول

* ($\alpha = 0.05$) ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة

- خرج من معادلة خط الانحدار كل من بعد تبسيط اجراءات العمل و الانظمة و التشريعات و التكنولوجيا .

لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (20) ، إن بعد المعرفة يفسر ما مقداره (27.2%) من التباين في المتغير التابع نوعية الأداء المؤسسي ، وتتابع في المرتبة الثانية بعد تنمية الموارد البشرية حيث يفسر مع بعد المعرفة ما نسبته (32.6%) من

التباين في المتغير التابع . في حين لم يظهر كل من بعد التكنولوجيا, الانظمة و التشريعات و تبسيط اجراءات العمل في معادلة الانحدار على اعتبارها متغيرات غير مهمة إحصائيًا وضعيفة في تفسيرها للمتغير التابع .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتطوير الإداري بأبعاده (التشريعات الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على كفاءة الأداء في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية .

الجدول (21): وقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد (Analysis Of variance) من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	13.310	5	2.662	21.267	0.000 *	قبول
الخطأ	18.025	144	0.125			
الكلية	31.335	149				

* $(\alpha = 0.05)$ ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة * معامل التحديد $R^2 = 0.425$

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ و درجات الحرية (5,144) $2.21 = F_{(5,144)}$

يبين الجدول رقم (21) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استنادا الى قيمة (F) المحسوبة (21.267) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (2.21) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (5 و 144)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر بين التطوير الإداري بأبعاده (الانظمة و التشريعات, اجراءات العمل , تنمية الموارد البشرية, التكنولوجيا, المعرفة) على كفاءة الأداء . ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

الجدول رقم (22) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التطوير الاداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة , تبسيط اجراءات و اساليب العمل , تنمية المورد البشري , التكنولوجيا و المعلومات , المعرفة) على نوعية الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية

المصدر	المعاملات الغير معيارية		المعاملات لمعيارية		Sig.	(T)
	B	الخطأ المعياري	Beta			
1	0.082	0.073	0.082		0.263	1.123
2	0.034	0.087	0.031		0.700	0.386
3	0.155	0.087	0.154		0.078	1.776
4	0.147	0.094	0.149		0.119	1.570
5	0.370	0.082	0.383		0.000	4.489

يتبين من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (22) ، ومن متابعة معاملات (Beta) و (T) لكل بعد من ابعاد التطوير الاداري يتبين ان بعد المعرفة له تأثير في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي , بدلالة ارتفاع معامل (Beta) له (0.383), و كذلك ارتفاع قيم (t) المحسوبة (4.489) عن قيمها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لكل من بعد المعرفة و تنمية الموارد البشرية . و يلاحظ من الجدول ان كل من ابعاد التكنولوجيا , التشريعات و الانظمة , و تبسيط اجراءات العمل , تنمية الموارد البشرية ليس لها تأثير في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي , حيث بلغ معامل (Beta) لهذه الابعاد (0.082، 0.031، 0.154، 0.149) و كذلك قيمة (T) المحسوبة لهذه الابعاد اقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) .

الجدول رقم (23) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكفاءة الاداء من خلال ابعاد التطوير الاداري

المصدر	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة	النتيجة
المعرفة	0.358	82.674	0.000 *	قبول

* ($\alpha = 0.05$) ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة

- خرج من معادلة خط الانحدار كل من بعد تبسيط اجراءات العمل و الانظمة و التشريعات و التكنولوجيا و تنمية الموارد البشرية .

لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (23)، إن بعد المعرفة يفسر ما مقداره (35.8%) من التباين في المتغير التابع كفاءة الأداء المؤسسي، من التباين في المتغير التابع. في حين لم يظهر كل من بعد التكنولوجيا، تنمية الموارد البشرية، الانظمة و التشريعات و تبسيط اجراءات العمل في معادلة الانحدار على اعتبارها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسيرها للمتغير التابع.

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

1.5 الإستنتاجات:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التطوير الاداري بأبعاده (التشريعات و الانظمة، تبسيط اجراءات و اساليب العمل، تنمية المورد البشري، التكنولوجيا و المعلومات، المعرفة) في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية، كما هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور اثر كل بعد من ابعاد متغيرات الدراسة. و لتحقيق هذه الدراسة تم وضع استبانة و تم التأكد من صدقها و معامل ثباتها، و بعد عملية جمع الاستبانات تم معالجتها احصائيا باستخدام، الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و فيما يلي مناقشة نتائج الدراسة تبعا لتسلسل اسئلتها و فرضياتها:

1. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة:

1. اظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الاداري بأبعاده (الانظمة و التشريعات، اجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، التكنولوجيا، المعرفة) في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية.
2. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الاداري بأبعاده (تنمية الموارد البشرية، التكنولوجيا، المعرفة) على سرعة الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية، حيث ساهمت هذه الابعاد في تقليل وقت انجاز الاعمال، و اختصار الوقت و الجهد المبذول الى الحصول على المعلومات المطلوبة من قبل الموظفين.
3. بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الاداري بأبعاده (الانظمة و التشريعات، اجراءات العمل) على سرعة الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية.
4. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الاداري بأبعاده (تنمية الموارد البشرية، المعرفة) على نوعية الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية، و بالتالي نرى الاثر الكبير لكل من بعدي المعرفة و تنمية المورد البشري في زيادة نوعية الاداء المؤسسي المقدم من قبل المؤسسة لعملائها، و قد يرجع السبب في ذلك الى اسهام المعارف المتوافرة من قبل افراد المؤسسة، و قدراتهم الفردية، التي عملت المؤسسة منذ تاسيسها الى رفع درجتها و صقلها للوصول الى النتائج المرغوب فيها.
5. اظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الاداري بأبعاده (الانظمة و التشريعات، اجراءات العمل، التكنولوجيا) على نوعية الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية، و الامر الذي يوجب على المؤسسة اعادة النظر في ابعادها الثلاث، السابقة الذكر و مدى تأثيرها كلى كفاءة الأداء المؤسسي.
6. اوصت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير الاداري ببعده (المعرفة) على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية، حيث ترى الدراسة الى ان اهتمام المؤسسة بالمعرفة كتحدٍ جديد لها للوصول

الى اهدافها , و العمل على توليد المعرفة الجديدة الى جانب تطويرها و تنظيمها مع المعرفة القائمة , و العمل ايضا على ادارتها و نشر الثقافة المعرفية بين افراد المؤسسة , الامر الذي يسهم في الارتقاء بكفاءة الاداء المؤسسي بشكل خاص , و صورة المؤسسة السوقية بشكل عام .

7. اظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتطوير الاداري بأبعاده (الانظمة و التشريعات, اجراءات العمل, التكنولوجيا, تنمية الموارد البشرية) على نوعية الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية , و لعل ذلك يرجع بالدرجة الاولى الى طبيعة عمل المؤسسة من جهة , من جهة اخرى بنوعية خدمات المؤسسة المقدمة .

5-2 التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة ، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تفعيل دور التطوير الاداري لتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الموصفات و المقاييس الاردنية بشكل خاص و الأجهزة الحكومية الاردنية بشكل عام ، ونوجز هذه التوصيات فيما يلي :

1. ضرورة العمل على تمكين تفويض الصلاحيات المناسبة للعاملين في وحدات التطوير الاداري، والتركيز على التغذية الراجعة من تنفيذ عمليات التطوير الاداري.
2. العمل على تطوير اللوائح والأنظمة بصفة مستمرة لمواكبة المتغيرات السريعة في بيئة العمل في الأجهزة الحكومية و الابتعاد على بيروقراطية الانظمة و التحيز .
3. العمل على تزويد وحدات التطوير الاداري في الأجهزة الحكومية بالخبرات والكفاءات الخارجية لدراسة المشكلات التي واجهت عمليات التطوير في الأجهزة الحكومية سابقاً، من أجل وضع البرامج الخاصة لمعالجة هذه المشاكل ومنع وقوعها مستقبلاً.
4. الاهتمام بتطوير قدرات العاملين و تدريبهم و فقا لبرامج مدروسة تهدف الى تنمية قدراتهم و تحسين مستوى ادائهم , باقامة برامج تدريبية , تاهيل الافراد على مفاهيم التطوير و التغيير وادارة المعرفة لتعزيز قدراتهم الفردية منها و الجماعية , باعتبار انهم يشكلون راس مال الفكري و مخزن معرفتها الضمنية .
5. إبراز دور الموظفين المبدعين بحيث تمكن الإدارة من تحفيزهم، التعرف على نقاط القوة والضعف ومعالجتها. واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة موضوعية بعيدة عن التكهنات والتصورات والافتراضات، وتحقيق أهداف المنظمة.
6. العمل على تجديد التكنولوجيا و مراقبتها بالشكل الذي يسمح بالاستخدام الامثل لها، استعمالها لأغراض التي وضعت من اجلها و بعيدا عن اللهو المكتبي و تعطيل اعمال المؤسسة
7. اعتماد سياسات الاشراك في وضع و صنع القرارات التي تتعلق بعمل الافراد و تذليل العقبات التي تحول دون تطورهم المهني مما يرفع من روحهم المعنوية و يحسن مستوى ادائهم , و يجد من تربهم , و يمكن التنظيمات من الاحتفاظ بخبراتهم لصالحها .
8. العمل على الحد من محدودية دور إدارة التطوير الإداري في تقديم خدماتها في الدراسات والاستشارات الإدارية. و اعطاء صورة واضحة لدور إدارة التطوير الإداري في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري.
9. التركيز على إجراء البحوث والدراسات في معالجة المشكلات التي تواجه جهود التطوير الاداري كعدم وجود درجة متوازنة من المسؤوليات والسلطات لدى العاملين في وحدات التطوير الاداري و الأداء المؤسسي، وعدم التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الشخصية للعاملين، وباستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة والهندرة وتحديد مواطن القوة والضعف في نشاط الجهاز الحكومي.

قائمة المصادر والمراجع:

- [1] القريوتي (1996). التطوير الإداري المفهوم، والمعوقات وآليات التنفيذ، ص ٦٧، ط1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان.
- [2] الغمري ، ابراهيم (1995) ، السلوك الانساني في المنظمات ، ص 47 :، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية، مصر .
- [4] رزوقي، نعيمة حسن جبر. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة. وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002). تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. 2003. ص.275..
- [6] محمد الحربي، 2009، فعالية نماذج تقويم الأداء بالمنظمات العامة :دراسة ميدانية على منظمات عامة بمنطقة حائل . العربية السعودية .
- [7] خياط ، 2007 : دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الإبداعية دراسة ميدانية على شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز، العربية
- [8] الحياصات ، 2006 : معايير قياس و كفاءة و فاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين . الاردن .
- [9] القريوتي (1996). التطوير الإداري المفهوم، والمعوقات وآليات التنفيذ، ط1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان.
- [10] المربع ، محمد صادق ، 2004 : علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات جامعة نايف ، العربية السعودية .
- [11] اللوزي ، سلامة اللوزي ، 1997: إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير " ، الجامعة الاردنية ، الاردن
- [12] Parish, Cadwallader, Paul (2008) دور ولاء العاملين في إنجاح مبادرات التطوير التنظيمي ، اوللايات المتحدة الأمريكية.
- [13] Jimmieson , White Peach, 2004 بعنوان " جاهزية الموظفين للتغيير: استخدام نظرية السلوك المخطط في تغير الإدارة ، الولايات المتحدة الأمريكية .
- [14] Cooper David (2004): التغير التنظيمي في القطاعين العام والخاص — دراسة حالة في بريطانيا ، بريطانيا .
- [15] Peter Love et al (2004) " مفاهيم بناء المنظمة :التحول الاستراتيجي، التحول على صعيد المنظمة، وجهة نظر العملاء، مفاهيم الجودة. جامعة كاليفورنيا ، الولايات المتحدة الأمريكية .
- [16] Gainey ، "المصدر الخارجي للتدريب والتطوير والعوامل التأثيرية" ، جامعة هارفرد ، المملكة المتحدة.
- [3] Jones, John E; Woodcock, Mike (1985), **Manual of Management Developing Strategy, Design, and Instruments for Program Improvement**, Gower Publishing company.
- [5] Lin Fitzgerald, Robert, Stan, Rhian Silvestro and Christopher, 1999, **Measuring Performance as a Tool for Managing Intergovernmental Collaborative Processes**, training resource and data exchange .vol,2.

ترقية التشغيل في الجزائر: دراسة الآليات المستحدثة في سوق الشغل

حتحاتي محمد

أستاذ مؤقت بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

جامعة الجلفة / الجزائر



ملخص:

تشكل السياسة الوطنية للتشغيل احد أهم محاور عمل السلطات العمومية للنهوض الاقتصادي والاجتماعي بالبلاد خاصة في هذه الفترة الحساسة التي تمتاز بوفرة الموارد المالية والاستقرار السياسي .
وقد تركزت هذه السياسة فيما مضى على برامج عديدة أثبتت عدم مساهمتها للتطورات التي حدثت في بنية الاقتصاد الجزائري، غير أن المقاربة الجديدة المعتمدة والتي صادقت عليها الحكومة في جوان 2008 تركز أساسا على دعم الاستثمار في القطاع الاقتصادي المولد لمناصب الشغل ، ووضع هياكل دائمة للتنسيق والتشاور بين الدوائر الوزارية والفاعلين الاقتصاديين من اجل إشراك مختلف القطاعات في وضع التصورات وتقديم الاقتراحات لبلوغ الأهداف المرجوة واقتراح تدابير تقويمية عند الاقتضاء .

Résumé :

La nouvelle politique de promotion de l'emploi s'articule autour de :

01- l'appui au développement de l'entrepreneuriat : dans ce cadre ; il importe de rappeler qu'actuellement trois dispositifs de créations d'activités sont opérationnels :

- du dispositif de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes (ANSEJ)
- du dispositif de la caisse nationale d'assurance chômage (CNAC)
- du dispositif de l'Agence nationale de gestion du micro-crédit ANGEM

02- L'appui à la promotion de l'emploi salarié : la promotion de l'emploi salarié s'est traduite par la mise en place d'un nouveau dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP)

Le nouveau dispositif vise à faciliter l'accès à un emploi durable aux jeunes primo-demandeurs d'emploi .

03- La création et la mise en place des organes de coordination intersectorielle : la commission nationale de la promotion de l'emploi et le Conseil de partenariat de la formation et de l'enseignement professionnels .

تقديم:

تحتل السياسة الوطنية للتشغيل مكانة متميزة في السياسات العمومية بالنسبة للبلدان المتقدمة وكذلك الحال بالنسبة للجزائر التي اتضحت معالمها بعد انتعاش الاقتصاد الجزائري بفعل ارتفاع أسعار البترول في بداية الالفية الجديدة ، وهو الأمر الذي جعل من اعتماد سياسة وطنية للتشغيل أمرا حتميا قصد تنويع مصادر الاقتصاد الوطني ورفع نسبة النمو خارج قطاع المحروقات لتفادي آثار الصدمات البترولية فكان البدء في تنفيذ برنامج الاستثمار العمومي المهادف الى تشييد البنى التحتية التي تمد الاقتصاد الوطني بالركائز الضرورية اضافة الى استتباب الأمن الذي يمكن معه الاستفادة من الاستثمارات الأجنبية والوطنية خاصة تلك الموجهة الى القطاعات التي تعرف استخداما مكثفا لليد العاملة .

لذلك، فإن مسعى السلطات العمومية كان التركيز أولا للعمل على إعادة تثبيت الدولة في إطارها القانوني كمسؤول على الأهداف الاقتصادية على المديين المتوسط و البعيد وكمنشط و محرك لبرنامج تطوير الاقتصاد الوطني والتنمية الاقتصادية، ومن ثم ، شرع في تطبيق برنامجين تنمويين: برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي الذي استغرق تنفيذه ثلاث سنوات (بين سنتي 2001 و 2004) وبرنامج دعم النمو الاقتصادي الممتد على خمس سنوات من سنة 2005 إلى سنة 2009* .

بخصوص برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي الذي كان من أهدافه الحد من الفقر و توفير مناصب الشغل و تحقيق التوازن الجهوي و إعادة إنعاش الفضاء الوطني، سمح بتحقيق استقرار الاقتصاد الوطني و إعادة بعث مسار النمو الاقتصادي الذي بلغ أوجه في سنة 2003 حيث سجلت نسبة 7% ، وقد رافق ذلك جملة من الإنجازات لفائدة السكان في مجال الصحة والموارد المائية والتنمية الريفية وفي عدة قطاعات أخرى لا يتسع المجال لذكرها ، أما برنامج دعم النمو الاقتصادي فإنه يهدف إلى تثبيت الإنجازات المحققة في الفترة السابقة و إلى وضع الشروط المناسبة لنمو مستدام مولد للرفاه الاجتماعي بتوفيره موارد معتبرة، هذا من جهة و من جهة أخرى مساعد على تحسين مستوى معيشة السكان بتنمية البنية التحتية للبلاد لاسيما شبكات النقل و الأشغال العمومية و الري و الفلاحة و التنمية الريفية (01)

وموازاة مع تنفيذ هذه المخططات ارتأت الحكومة ان تشرع في تبني سياسة واضحة لتقليص نسبة البطالة التي كانت تقدر في سنة 1999 ب 30 % حسب احصاءات الوزارة المكلفة بالتشغيل والديوان الوطني للإحصائيات وقد شرعت مختلف الدوائر الوزارية في تضمين اقتراحاتها المتعلقة بهذه السياسة التي توجت في الاخير بإعداد وثيقة عمل مرجعية اطلق عليها المخطط الوطني لمكافحة البطالة وترقية التشغيل الذي اعتمد رسميا في جوان 2008 للعمل على خفض نسبة البطالة إلى اقل من 10 بالمائة في آفاق 2010 ، و اقل من 09 بالمائة خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى 2014 ، ولبلوغ الأهداف المسطرة يتطلب مخطط النشاط العمل على محاور عدة هي : (02)

01 - دعم الاستثمار في القطاع الاقتصادي المولد لمناصب الشغل .

02 - ترقية التكوين المؤهل لتسهيل الإدماج في عالم الشغل .

03 - تسهيل الإجراءات المتعلقة بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

04 - ترقية تشغيل الشباب .

05 - إصلاح وعصرنة تسيير سوق العمل .

06 - متابعة ومراقبة وتقييم آليات تسيير سوق الشغل.

07 - إنشاء ووضع هيئات تنسيقية ما بين القطاعات تكون وظيفتها التشاور والاقتراح .

وعلى هذا الأساس سيكون تطرقي للموضوع عبر معالجة نقطتين أساسيتين في هذه السياسة :

1 - اعتماد المقاربة الاقتصادية لترقية التشغيل :

- دعم المبادرات المقاولتية .

- ترقية الشغل المأجور في القطاع الاقتصادي (عقود العمل المدعمة)

2 - إنشاء الهيئات التشاورية :

- إنشاء اللجنة الوطنية لترقية التشغيل

- إنشاء مجلس الشراكة للتكوين والتعليم المهنيين

المحور الأول : اعتماد المقاربة الاقتصادية لترقية التشغيل

عرف تطور سوق العمل خلال الفترة 1990-2000، عدة مراحل ، أهمها مرحلة التعديل الهيكلي من سنة 1994 إلى غاية 1997 ، أين اتبعت الجزائر توصيات البنك الدولي و صندوق النقد الدولي التي تحث على رفع الدولة يدها على الجانب الاجتماعي باعتباره قطاع غير منتج. مما أثر على واقع الشغل الذي عرف أزمة حادة خلال تطبيق برنامج التعديل الهيكلي ، بسبب الشروط المفروضة من قبل صندوق النقد الدولي التي تمحورت أغلبيتها في انتهاج سياسة واسعة المجال، والتركيز على مصادر النمو الاقتصادي. وهذا ما كان له بالغ الأثر على معدل البطالة فقد عرفت تزايد مستمرا خلال سنوات البرنامج بسبب عمليات تسريح الجماعي للعمال نظرا لإجراءات إعادة الهيكلة الصناعية من جهة وانهاج لنهج الخصخصة الذي كان له دور كبير في تفاقم الظاهرة ، فقد قدر عدد المؤسسات التي لم تدرج ضمن الاستقلالية المالية 1.323 مؤسسة تشغل 220.000 عامل، والتي أضيفت إلى الخصخصة بمعدل 2,5 % سنويا . مما يؤكد بطء وتدرج العملية تفاديا لكل أشكال المعارضة والاحتجاج، التي من شأنها أن تعرقل المسار الجديد للدولة . أما المؤسسات المفتوحة للأجراء فقد تم التنازل عن 1000 % مؤسسة لفائدة العمال والذين يقارب عددهم 20.000 من مجموع 50.000 عامل، أي بمعدل 13 % سنويا . (03)

كما تؤكد المعطيات الكمية المتاحة أن عدد العمال المسرحين قد تجاوز 500 ألف خلال الفترة 97.94 نتيجة تصفية و خصخصة حوالي 633 مؤسسة محلية و 268 مؤسسة عمومية و 85 مؤسسة خاصة، أي بمجموع 986 مؤسسة تأتي في مقدمة ذلك من ناحية القطاعات الاقتصادية مؤسسات البناء و الأشغال العمومية ب 61.59 % تليها مؤسسات القطاع الخدمي ب 21.07 % ثم المؤسسات الصناعية ب 15.81 % و إن كانت هذه الأخيرة تحتل المرتبة الثانية إذا استثنينا المؤسسات المحلية ب 21.15 بعد المؤسسات العمومية لقطاع البناء و الأشغال العمومية التي تحتل المرتبة الأولى ب 59.89 % التي تعتبر الأكثر تضررا لتحل مؤسسات القطاع الخدمي في المرتبة الثالثة ب 17.55 % أما القطاع الزراعي فهو القطاع الأقل تضررا من ناحية التشغيل ب 1.42 % الأمر الذي يزيد في تعقيد وضعية البطالة في الجزائر المعقدة أصلا. فالبيانات الإحصائية للديوان الوطني للإحصاء تبرز أن عدد البطالين في الجزائر لسنة 1997 قد تجاوز 2.3 مليون بطل وهذا الارتفاع كان راجع بالدرجة الأولى إلى الأسباب التالية: (04)

1- استمرار عمليات تسريح العمال.

2- تراجع الاعتماد على القطاع العام في خلق مناصب الشغل، بسبب التوجه نحو اقتصاد السوق.

3- ضعف القطاع الخاص في مساهمته في خلق مناصب الشغل.

وانطلاقا من سنة 1999 استعادت الدولة دورها الاقتصادي والذي تجلّى في تسارع معدلات نمو الإنفاق الاستثماري مقارنة بالإنفاق الجاري. وبحلول سنة 2000 تأكد الاتجاه الجيد لسوق النفط العالمي مما حفز الدولة على صياغة برامج استثمارية طويلة المدى، تمثلت في برامج الإنعاش الاقتصادي (2001- 2004) ودعم النمو الاقتصادي 2005-2009 بتكلفة قدرت ب 07 مليار دولار بالنسبة لبرنامج الانعاش الاقتصادي و 200 مليار دولار لدعم النمو (05).

وعلى هذا الاساس فقد اعتمدت سياسة التشغيل على مرافقة برامج الاستثمار العمومي التي كان من اهم اهدافها الوصول الى نسبة بطالة في حدود دنيا للمساهمة في الرقي الاجتماعي ، وقد اعتمدت هذه السياسة على تشجيع المبادرات الفردية في اطار المقولة .

1. دعم المبادرات المقاولية :

ان من اهم خصوصيات المخطط الجديد الذي تم وضعه في هذا الإطار، أنه يعنى بتشجيع روح المبادرة المقاولاتية عند الشباب، إلى جانب وضع آلية خاصة لحاملي شهادات التعليم العالي، مع الإبقاء على ورشات المنفعة العامة، لكونها أعطت نتائج مشجعة لاسيما بالنسبة لفئة الشباب الذين يفتقرون إلى تأهيل أو ليس لهم تأهيل بالمرّة.

بالنسبة لتشجيع روح المبادرة المقاولاتية، فإن الجهاز الجديد يحفز الشباب على إنشاء المؤسسات المصغرة من خلال مساهمة الدولة في تمويل الاستثمار إلى جانب تخصيص قرض بنكي بنسبة فائدة مخفضة، بالإضافة إلى سلفة بدون فائدة تمنحها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، فالمؤسسات المصغرة التي يتم إنشاؤها في هذا الإطار تستفيد من امتيازات ضريبية خلال فترة الإنشاء وبعد دخولها مرحلة النشاط.

كما يتم عن طريق الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب تمويل برامج تهدف إلى تحسين قابلية التشغيل l'employabilité لدى الشباب حاملي الشهادات بغرض تيسير إدماجهم في سوق العمل. هذا الجهاز الذي يعرف بجهاز خلق الأنشطة والذي تسيّره كل من الوكالات الولائية لدعم تشغيل الشباب والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر .

كما يظهر جليا التوجه من طرف الشباب نحو إنجاح هذه المقاربة من خلال ارتفاع عدد المشاريع التي تم تمويلها من طرف الوكالات المتخصصة للوزارة المكلفة بالتشغيل والتي انتقلت من 28836 سنة 2009 الى 35141 سنة 2010 ثم الى 61111 في 2011 ، علما بان العدد الإجمالي لمجموع المشاريع التي تم تمويلها يصل الى أزيد من 222453 مشروع نتج عنها حوالي 570406 آلاف منصب شغل مباشر، وبالنسبة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فان الهدف المسطر في 2012 يتمثل في الوصول الى إنشاء 79000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وهو ما سيساهم أيضا في خلق مناصب الشغل في قطاعات الصناعة والخدمات (06)، علما بان السلطات العمومية رصدت ما يقارب 350 مليار دج تم تخصيصها في إطار البرنامج الخماسي من أجل مرافقة الإدماج المهني لحاملي الشهادات الجامعية وشهادات التكوين المهني ودعم خلق المؤسسات المصغرة وتمويل الأجهزة العمومية لترقية التشغيل .

إن المناخ المقاولاتي بصفة عامة، يزدهر بفضل توفر ثلاثة شروط أساسية وهي: شرط تحسن بيئة ومناخ الاستثمار (وهو الشرط الاقتصادي لخلق المقاولات)، وشرط توفر الطاقات البشرية المتعلمة والمتدربة والمبدعة (وهو الشرط البشري)، زيادة على شرط تأهيل

المنافسة البناءة و توفير كل شروط المرافقة خاصة اتجاه المشاريع التي يحملها الشباب خاصة ان الدولة قد أدرجت حزمة من الإصلاحات في مجلس الوزراء المنعقد يوم 22 فبراير 2011 من اجل رفع التحدي لبناء الاقتصاد الوطني ومن أهمها تلك التي تعنى مباشرة بتحسين مناخ الاستثمار ونوجزها فيما يلي :

فبالنسبة للعقارات المخصصة للاستثمار تم اتخاذ 4 قرارات هي:

1. التنازل عن قطع أراضي لصالح المستثمرين ، بناء على دفتر شروط، بصيغة التراضي ، مع إتاحة استثمار تحدد قيمتها من قبل مصالح أملاك الدولة،

2. تخفيض سعر إتاحة الاستثمار، بواقع 90 % خلال فترة إنجاز الاستثمار (3 سنوات كأقصى حد) و بواقع 50 % خلال فترة الانطلاق في النشاط (3 سنوات على الأكثر أيضا).

في ولايات الجنوب والهضاب العليا، سعر الإتاحة دينار رمزي للمتر المربع خلال 10 سنوات، ثم بتخفيض 50 % من قيمتها العقارية.

3. تأسيس دعم مالي بقيمة 15 مليار د.ج سنويا سنتي 2011 و 2012 لصالح الجماعات المحلية لإعادة تهيئة مناطق النشاط وإنمائها،

4. تخصيص اعتماد مالي زائد قرض على المدى الطويل من خلال الصندوق الوطني للاستثمار لإنجاز 30 منطقة صناعية جديدة بمجموع 4.000 هكتار على المستوى الوطني.

بالنسبة لتحسين تمويل الاستثمارات، 5 قرارات اتخذت هي:

1. وضع تحت تصرف البنوك العمومية خط قرض على المدى الطويل على مستوى الخزينة بقيمة 100 مليار د.ج قابلة للتجديد ، لتمكينها من تمويل المشاريع التي تتطلب وقتا أطول للإنضاج،

2. تعبئة شركات الاستثمار ، لتسيير الصناديق الولائية للاستثمار ، وتشجيع مشاركتها خلال فترة تمهيدية في رأسمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبدي رغبة في ذلك،

3. الشروع ابتداء من شهر مارس 2011 في إطلاق شركات عمومية للبيع بالإيجار للتجهيزات لتخفيف كلفتها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في اللجوء إلى هذه الصيغة،

4. تفعيل الآليات الموجودة في مجال تأمين القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتخفيف الإجراءات ذات الصلة بالتعاون مع السلطة النقدية،

5. تدخل الصندوق الوطني للاستثمار لصالح المستثمرين الوطنيين الراغبين في ذلك ، لأخذ مساهمات في حدود 34 % من رأس المال ، لتفعيل عملية إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

بالنسبة لتطوير القطاع الفلاحي، تمثلت قرارات مجلس الوزراء فيما يلي:

- رفع مساحة المستثمرات الفلاحية حسب المنطقة من 5 إلى 10 هكتارات لإنشاء مستثمرات جديدة مع تطبيق التخفيضات على إتاحة التنازل ،

- توسيع الإعانة العمومية لاستصلاح الأراضي التابعة للقطاع الخاص ، على أساس دفتر شروط حول المنتجات الزراعية المراد ترقيتها،
- منح قروض بفوائد مخفضة في حدود 1 مليون د.ج. للهكتار الواحد لاستصلاح الأراضي وإنشاء المستثمرات الفلاحية،
- وضع قروض مخفضة الفوائد تحت تصرف الوحدات الصناعية الغذائية (وحدات الحليب، وتصبير الطماطم ...) لتمكينها من تخصيص تمويل مسبق للمربين والمزارعين المتعاملين معها،
- وضع جهاز لتأمين القروض الممنوحة للمزارعين،
- إسهام جهاز القرض المصغر وجهاز إدماج حاملي الشهادات لتنمية نسيج المؤسسات الخدمية في الزراعة وتحسين الاستشارة للمستثمرات عن طريق الكفاءات ،
- بالنسبة لتخفيف الأعباء الاجتماعية لتوظيف الشباب طالبي العمل، قرر مجلس الوزراء زيادة تخفيض نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي، على نفقة الدولة ، لفائدة الشباب حاملي الشهادات ، ويصبح التخفيض كالاتي:

- من 56 % ينتقل إلى 80 % بالنسبة لولايات الشمال،

- و من 72 % ينتقل إلى 90 % بالنسبة للهضاب العليا والجنوب.

تحسين الدعم الموجه لاستحداث النشاطات

- تخفيض الحد الأدنى لحصة المقاول الشاب على النحو التالي:
- من 5 % إلى 1 % من الكلفة الإجمالية بالنسبة للاستثمارات التي تقل أو تعادل 5 ملايين د.ج،
- من 10 % إلى 2 % بالنسبة للاستثمارات التي تعادل أو تقل عن 10 ملايين د.ج،
- رفع مستوى القروض بدون فوائد على النحو التالي:
- * من 25 % إلى 29 % من الكلفة الإجمالية للاستثمارات التي تعادل أو تقل عن 5 ملايين د.ج،
- * من 20 % إلى 28 % من الكلفة الإجمالية بالنسبة للاستثمارات التي تعادل أو تقل عن 10 ملايين د.ج.
- رفع مستوى التخفيض في نسبة الفوائد البنكية بالنسبة للمؤسسات المصغرة التي تنشأ في قطاع البناء والأشغال العمومية والصناعات التحويلية والتي ستنقل من 60 % إلى 80 % في الشمال و إلى 95 % في الجنوب والهضاب العليا، وسيكون هذا الإجراء مرفوقا بمنح تأجيل في التسديد قدره:
- ثلاث سنوات بالنسبة لتسديد الديون الأساسية بدلا من سنة واحدة حاليا،
- سنة واحدة بالنسبة لتسديد الفوائد التي تدفع حاليا دون تأجيل،
- رفع مستوى التخفيض في فوائد القروض البنكية وما يرافقه من تأجيل في الدفع، بما يسمح من تخفيف أعباء المؤسسة المصغرة خلال السنوات الأولى من دخولها في النشاط،
- منح قرض بدون فائدة بقيمة 500.000 د.ج، لتمكين الشباب المبادر من دفع ثمن إيجار المحل المهني الضروري لإنشاء النشاط،
- منح قرض بدون فائدة بقيمة مليون (1) د.ج كحد أقصى للتكفل بنفقات الإيجار بالنسبة للمكاتب الجماعية للمحامين ، أو الأطباء ، أو المهندسين المعماريين.

كما سيتم إدراج صيغ جديدة لتفعيل وتنويع أشكال المؤسسات المصغرة ، و من ذلك:

- تشجيع الحرف والأعمال والخدمات المنزلية من خلال منح قروض بدون فوائد بقيمة 500.000 د.ج ،
- تحسين دعم الدولة للمبادرات الشبابية وتوسيع نطاق الأجهزة إلى إنشاء مكاتب ومرافق خدماتية جماعية من قبل حاملي الشهادات الجامعية .

- منح قرض بدون فائدة بقيمة 500.000 د.ج لتمكين الشباب الحاملين لشهادات التكوين المهني من اقتناء مركبات حرفية في بعض التخصصات لاسيما في الترخيص وكهرباء البنائيات والتدفئة و تصليح السيارات و

- اعتماد حكم قانوني إلزامي يضمن بموجبه مخطط أعباء للمؤسسات المصغرة،

- منح شهادة التأهيل والتصنيف المهني درجة 2 للمؤسسات المصغرة المنشأة في إطار أحد جهازي الوكالة أو أالصندوق.

ان هذه الإجراءات المتخذة لفائدة إعادة بعث روح التفاؤل في نفوس الشباب والتي تم تجسيدها في شهر مارس 2011 في المراسيم التنفيذية الصادرة رغم أهميتها لا تشكل باعثا للأمل ما لم تتوفر النية الصادقة من طرف الشباب المبادرين من جهة ، والمرافقة المستمرة من طرف الوكالات الوطنية المتخصصة والبنوك الوطنية .

وتتمثل المرافقة في برامج تكوين المقاولين الشباب في ميدان التسيير خلال مرحلة ما قبل إنشاء المشروع أو في مرحلة ما بعد إنشائه ، برامج تكوين مستخدمي الوكالات و المتخصصين في مجال مرافقة المقاولين الشباب ومتابعتهم وتوجيههم؛

ترقية الشغل المأجور في القطاع الاقتصادي (عقود العمل المدعمة):

ويتعلق بالتشغيل المأجور للشباب من خلال جهاز المساعدة على الإدماج المهني، وهو الجهاز الذي صادقت عليه الحكومة ونشر في الجريدة الرسمية في شكل مرسوم تنفيذي تحت رقم 08-126 مؤرخ في 19 أبريل 2008 وتم تعديله في شهر مارس 2011 بما يضمن تخفيف أعباء المؤسسات قصد إدماج أكبر عدد من الشباب في هذه الصيغة الجديدة التي تقوم على مساهمة الدولة في اجر الشاب على ان تتحمل ميزانية المؤسسة الشطر الثاني من اجر المنصب المشغول كما تستفيد المؤسسة من خلال هذا الإجراء من تخفيضات هامة جدا في مجال الاشتراكات في الضمان الاجتماعي قصد التغطية الاجتماعية للمستفيدين من صيغ عقد العمل المدعم والذي تستفيد منه المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعمومية وفيما يلي اهم الإجراءات المحفزة على التوظيف في إطار عقود العمل المدعمة :

إلغاء التناقضية بالنسبة لدعم الدولة للأجر الملحق بالمنصب، حيث أن هذا الدعم سيكون ثابتا دون انتقاص لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد على النحو التالي:

. 12.000 د.ج شهريا بالنسبة لحاملي الشهادات الجامعية ،

. 10.000 د.ج شهريا بالنسبة للتقنيين السامين،

. 8.000 د.ج شهريا بالنسبة لذوي المستوى المتوسط لمؤسسات للتربية الوطنية و خريجي مراكز التكوين المهني أو

الذين تابعوا تربصا للتكوين المهني

علما بان المرسوم السابق الصادر في 2008 لا ينص سوى على مدة سنتين غير قابلة للتجديد

كما تستفيد المؤسسات التخفيض الإجمالي المذكور في الشق الأول من المداخلة ، مضافا إلى التخفيض الذي يتحمل أعباءه الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة سينتقل من 56 % إلى 80 % بالنسبة للمؤسسات المقيمة في شمال البلاد ومن 72 % إلى 90 % بالنسبة للهضاب العليا وجنوب الوطن.

ان هذا النوع من العقود معول عليه خاصة في امتصاص البطالة لدى حاملي الشهادات الجامعية وخريجي التكوين المهني في الاختصاصات المتعلقة بالبناء والأشغال العمومية لكونها من اكبر الورشات المفتوحة في البلاد .

وقد تعهد رؤساء منظمات أرباب العمل – الكنفدرالية العامة للمؤسسات الجزائرية (CGEA)، والكنفدرالية الوطنية لأرباب العمل (CNPA)، و الكنفدرالية الجزائرية لأرباب العمل (CAP)، و جمعية النساء صاحبات الأعمال (SEVE)، و الكنفدرالية للصناعيين والمنتجين الجزائريين (CIPA)، إلى جانب الاتحاد الوطني للمقاولين العموميين (UNEP) خلال لقاء الثلاثية الأخير بالاجتهاد في العمل واستغلال الإصلاحات الاقتصادية الأخيرة قصد رفع السقف المطلوب من طرف الحكومة لإدماج اكبر عدد من الشباب في هذه الصيغة الجديدة التي توفر موارد مالية هامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

المحور الثاني : إنشاء الهيئات التشاورية

بغض النظر عن الإجراءات التي اعتمدتها السلطات العمومية في ما يتعلق بمخطط ترقية التشغيل من إجراءات ملموسة تجسدت في المنظومة التشريعية والتنظيمية المكرسة حاليا ، فان المخطط الحكومي لم يغفل الجانب المهم في الإستراتيجية المتمثل في إنشاء ووضع هيئات تنسيقية ما بين القطاعات تكون وظيفتها التشاور والاقتراح . وهو المحور السابع والأخير ، بل انه المهم في وجهة نظري لكونه الجهاز الدائم الذي يمثل (آلية لليقظة الاقتصادية والاجتماعية *commission de veille économique et sociale* لأنه و في هذا الشأن، وقصد مكافحة البطالة وعدم الاستقرار بصفة فعالة، لاسيما الشباب، فإنه أصبح من الضروري إرساء شراكة من شأنها توحيد عمل السلطات العمومية، علما أن التشغيل لا يتأتى إلا من الاستثمار والنمو الاقتصادي.

وعليه، ينبغي إشراك كافة الجهات المعنية بترقية التشغيل مع تعزيز العلاقات بين مختلف القطاعات كالتعليم والتكوين المهنيين والتعليم العالي والبحث العلمي وذلك بغية التوفيق بين معادلة التكوين والتشغيل وتطويره وفقا لاحتياجات السوق والاقتصاد المحلي وبالتالي الوصول إلى مفهوم إجمالي للتكفل بالمسائل المرتبطة بالتشغيل.

وعلى هذا الأساس فقد أنشئت الدولة لجنة تقنية خاصة تضم جميع قطاعات النشاط في البلاد مع ممثلي جميع الوزارات والهيئات الخاصة لتدارس متطلبات سوق العمل من حيث العرض والطلب لاقتراح الحلول وتقديم التوصيات اللازمة لتصحيح الاختلالات المسجلة أو التي ستسجل في مجال التحكم في اليد العاملة الوطنية وتأهيلها وتركز على المستوى المحلي على لجان ولائية لترقية التشغيل يرأسها الولاية.

1. الإطار القانوني:

أنشأت اللجنة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-101 المؤرخ في 13 ربيع الثاني 1431 الموافق 29 مارس 2010 والمتضمن إنشاء اللجنة الوطنية لترقية التشغيل وتنظيمها وسيرها.

تجتمع هذه اللجنة، المشكلة من ممثلين عن مختلف القطاعات والهيئات مرتين (02) في السنة وذلك قصد التفكير والمناقشة واقتراح أعمال ترمي إلى تحسين وضعية سوق التشغيل وكذا تقييمه.

2. المهام الأساسية للجنة:

اللجنة الوطنية لترقية التشغيل جهاز استشاري للتشاور والتقييم حول كل المسائل المرتبطة بالتشغيل ، وتكلف بهذه الصفة بإبداء الآراء والاقتراحات والتوصيات لاسيما في مجال:

- الأعمال والمخططات والبرامج المتعلقة بترقية التشغيل والمحافظة عليه.
- متابعة تنفيذ التدابير المتخذة في إطار السياسة الوطنية لترقية التشغيل ومحاربة البطالة بالعلاقة مع القطاعات المعنية ضبط سوق العمل لاسيما تطوير التاهيلات والمعادلة بين التكوين والتشغيل.
- اعداد قائمة المهن والحرف أو التاهيلات وتحليل تطورها وتقييمها.
- تنمية التآزر الضروري بين مختلف القطاعات المعنية بترقية التشغيل.
- تقييم البرامج القطاعية الرامية الى ترقية التشغيل.
- تحديد معايير تطور سوق الشغل.
- الدراسات والتقييم الدوري على المستوى الكمي والنوعي حول تنفيذ مختلف محاور مخطط العمل لترقية التشغيل ومحاربة البطالة.
- تطوير نظام جمع المعلومة الإحصائية حول التشغيل والبطالة على المستوى الوطني والجهوي والمحلي ومعالجتها ونشرها .
- القيام بالدراسات والتحليل المتعلقة بظاهرة العمل غير المنظم.
- تحسين نظام المعلومات الإحصائية حول سوق العمل لاسيما المعلومات المتعلقة بإنشاء مناصب العمل في مختلف قطاعات النشاط وكذا تقلبات سوق العمل .
- توحيد مفاهيم سوق العمل ومنهجياته ومؤشراته وتقييم إحداث مناصب الشغل .
- تحليل الحصائل الإجمالية والقطاعية لليد العاملة وتقييمها.

ولأداء مهامها، تشكل اللجنة الوطنية، إضافة إلى القطاعات الأساسية للاقتصاد المولدة لأكثر عدد من مناصب الشغل، لاسيما قطاعات البناء والأشغال العمومية والري والفلاحة والنقل، من الإدارات والمؤسسات المتخصصة المكلفة بترقية التشغيل.

أما اللجان الولائية لترقية التشغيل فتكلف بالأساس بتنفيذ لتوجيهات والقرارات التي تتخذها اللجنة الوطنية وتطوير المبادرات المحلية لترقية التشغيل مع الأخذ في الحسبان خصوصيات الولاية ، وكمثال على ذلك فتتوجها لبروتوكول الاتفاق بين الوكالة الوطنية للتشغيل والوكالة الإسبانية للتعاون الدولي في 27 سبتمبر 2010 فقد اختيرت ولاية البليدة وعين تيموشنت كولايتين نموذجيتين في إطار دعم و تطوير المبادرات المحلية للتشغيل و بالتعاون مع الوكالات الإسبانية للتشغيل .

وفي هذا الشأن، أوضح السيد وزير العمل و التشغيل والضمان الإجتماعي بخصوص هذا الاختيار مؤكدا أن ولاية عين تيموشنت تتوفر على معطيات وقدرات كبيرة في السياحة، في حين تمتاز ولاية البليدة بنسيج و حوض كبير في مجال الصناعة و بالتالي سنترقب ما تعطينا التجارب على مستوى هاتين الولايتين في المجال المحلي للتشغيل (07)

ان المنتظر من هذه اللجنة بالفعل هو تشغيل نظام لليقظة والإنذار المبكر لأي اختلال قد ينجم عن تطبيق أو سوء تطبيق الإستراتيجية الوطنية المصادق عليها من طرف الحكومة قصد ترقية التشغيل والتكوين المهني والعالي ، وتبعا لمهامها فان هذه اللجنة يمكن لها في أي حين إطلاق صفارة الإنذار لتعديل مخطط عمل الحكومة او الإشارة بأي إجراء ملائم يخدم الصالح العام .

إنشاء مجلس الشراكة للتكوين والتعليم المهنيين:

يعتبر التكوين المهني أو التعليم المهني مجالاً لكسب المعرفة والخبرة العلمية والعملية في العديد من الميادين الحرفية والمهنية. كما يمكن المتدرب من ولوج عالم الشغل (حسب طبيعة التخصص ومدى أهميته في سوق العمل) بعد فترة تكوين تتراوح بين سنة وثلاث سنوات. توفر مؤسسات التكوين -بالإضافة للتكوين النظري والتطبيقي- إمكانية الاحتكاك بعالم الشغل وذلك بتنظيم زيارات وتدريبات داخل ورشات البناء والمقاولات الصناعية.

وتعد مخرجات التكوين المهني من المرتكزات المحورية لاتخاذ أي قرار على مستوى المؤسسة الاقتصادية لاسيما ظل خصوصية العرض الموجود ومنطق الطلب التي تفرضه متطلبات المرحلة الراهنة اذ تبقى مسألة اليد العاملة المؤهلة من ابرز التحديات الإستراتيجية التنموية في الجزائر خاصة فيما يرتبط بأبعادها الصناعية والتكنولوجية ، وفي الواقع أهمل قطاع التكوين المهني علاقته بسوق العمل الدائمة التغير ليتحول التكوين المهني مع الوقت الى مجرد جزء مندمج في المنظومة التربوية لا يلي رغبات الهيئات المستخدمة حيث ابتعد عن مهماته الرئيسية وصار كما يصفه البعض ملجأ للمقصيين من منظومة التربية الوطنية (08)

وعليه فقد انتبهت الهيئات الوصية على قطاع التكوين المهني الى وظيفته الأساسية وهو تزويد المحيط الاجتماعي والاقتصادي بالمخرجات عن طريق تكييف عروض التكوين المهني مع المتطلبات الاقتصادية ، وهي المهمة الرئيسية التي يضطلع بها مجلس الشراكة للتكوين والتعليم المهنيين الذي أنشأ تطبيقاً للمرسوم التنفيذي 09 / 170 المؤرخ في 02 ماي 2009 وهو هيئة وطنية استشارية للتشاور والتقييم في مجال التكوين والتعليم المهنيين يساهم في اطار صلاحياته في اعداد وضبط السياسة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين وهو بهذه الصفة يتولى :

- المساهمة من خلال الآراء والتوصيات في الإستراتيجية الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين من اجل ضمان انسجامها وتحسين مردوديتها وتكييف عروض التكوين مع متطلبات المحيط الاجتماعي والاقتصادي .

- المساهمة من خلال التوصيات والآراء في تقوية المنظومة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين وتقديم كل الاقتراحات عن مجمل البرامج الموضوعية حيز التنفيذ في هذا المجال .

- المساهمة في تطوير فروع وأنماط التكوين المطلوبة في سوق العمل بطريقة تضمن تطابق عروض التكوين واحتياجات سوق الشغل من خلال الاقتراحات المعبر عنها من اللجان التقنية المختصة واللجان الولائية التابعة له .

- المساهمة في تدعيم المدونة الوطنية لشعب التكوين والتعليم المهنيين عن طريق ادراج فروع جديدة تستجيب لمتطلبات سوق الشغل ، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة الى البرنامج التنفيذي الجزائري الفرنسي المتضمن دعم مشروع اعداد المدونة الجزائرية للمهن والوظائف والتي أسفرت عن اعداد بطاقات الوظائف لقطاعات الفنادق والإطعام والسياحة وستبدأ الأشغال المتعلقة ببطاقات وظائف قطاعي النقل والخدمات اللوجستية .

وفي هذا المنظور فان اعداد المدونة سيزود الوكالة الوطنية للتشغيل بقاعدة مرجعية في مجال العرض والطلب على التشغيل بما يساعد على تنظيم سوق العمل تنظيمياً محكماً .

كما تم مؤخراً تنصيب خلايا التوجيه والمرافقة على مستوى جميع مؤسسات التكوين المهني البالغ تعدادها 1200 مؤسسة لفائدة طالبي التكوين قبل وأثناء وبعد فترة التكوين، اذ تعتبر هذه الخلايا أداة هامة للإرشاد والتوجيه تتيح كل المعلومات حول عروض وفرص

التكوين وحول إمكانيات التشغيل من خلال الإجراءات والإمكانيات التي تمنحها الدولة في إطار الدعم والمساعدة على الإدماج المهني ، تضم ممثلين عن قطاع التكوين المهني والتشغيل والتضامن الوطني من اجل توفير الدعم التقني للمتكوينين والمتربين الراغبين في ولوج سوق الشغل حسب المهن التي تتطلبها كل منطقة مراعاة للخصوصية الجغرافية والإمكانيات الاقتصادية فما يمكن ان يحتاجه سوق الشغل في منطقة ما يختلف عن بقية المناطق نظرا لتعدد إمكانيات الاندماج المهني في بلادنا التي تزخر بنسيج جغرافي يمكن ان يستوعب جميع النشاطات إذا توافرت عوامل النجاح .

كما سيتم في المستقبل القريب تنصيب المرصد الوطني للتكوين المهني الذي سيتكفل بالمهام التالية :

- تأسيس نظام اعلامي فعال حول التكوين والتعليم المهنيين وسوق العمل على المستويين الوطني والجهوي.
- المساهمة كأداة لسياسة تنمية التكوين والتعليم المهنيين للتزويد وتحديد الاحتياجات في التكوين والمؤهلات (مادة 25 من القانون رقم 07/08 المؤرخ في 2008/02/23 المتضمن القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين) .

الخاتمة:

رغم تحسن معدل النمو خلال السنوات الأخيرة، فإن وتيرة إحداث مناصب الشغل تظل غير كافية لاستيعاب العجز المتراكم في مجال التشغيل، حيث أن عروض العمل لا تساير المعدل المرتفع لنمو الفئة النشطة البالغة سن العمل. وتبقى هذه الأخيرة مرشحة للارتفاع خلال العقدين المقبلين بحكم توافد عدد كبير من السكان النشيطين على سوق الشغل خاصة بالنسبة لخريجي التعليم العالي لذا فإن الاعتماد على مخطط واحد لترقية التشغيل وإن كان ضروريا فهو غير كاف لأن البرامج العمومية للمساعدة على الإدماج المهني ممولة بالكامل من ميزانية الدولة التي تخضع في تمويلها إلى موارد المحروقات المهددة أسعارها في أي وقت، لذلك وبدلا من الاعتماد عن هذه المنهجية فإنه يجدر استغلال الظرف المالي المريح للبلاد قصد إنشاء نشاطات تساعد على تنويع الاقتصاد الوطني خاصة في مجال الخدمات والسياحة والفلاحة مع عدم إهمال القواعد الصناعية الحالية التي تحتاج إلى مزيد من المساعدة من ميزانية الدولة خاصة فيما يتعلق بالتجهيز واقتناء التكنولوجيا الحديثة لإسناد باقي النشاطات الأخرى خاصة تلك المبادر بها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي بإمكانها خلق القيمة المضافة واستيعاب الفئة النشيطة من المجتمع.

أي باختصار يجب أن تركز السياسة الوطنية للتشغيل على تثمين الموارد البشرية بضمان تكوين يتماشى مع متطلبات سوق الشغل والتحولات التقنية التي يمكن الاستفادة منها في ترقية التشغيل وزيادة فرص العمل خاصة في قطاع الخدمات الذي تقل نسبة مساهمته في الدخل الوطني وخلق فرص للتشغيل.

المراجع:

- 01- مقتطف من كلمة السيد طيب لوح الوزير المكلف بالتشغيل ، متوفرة بالموقع الالكتروني للوزارة ، جوان 2007 www.mtess.gov.dz
- 02- اهداف ومحاور مخطط النشاط لترقية التشغيل كمكافحة البطالة ، وثيقة رسمية منشورة بموقع الوزارة www.mtess.gov.dz
- 03- بن عزة محمد ، دور السياسات العمومية في ترقية قطاع التشغيل والقضاء على البطالة في الجزائر خلال الفترة 1990-2010 ، مداخلة في الملتقى الدولي (استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة) ، جامعة المسيلة ، ص05
- 04- Bourenane.Lounes, « Enjeux et Contraintes de l'Economie Nationale , » in Débat national sur le développement économique et la politique sociale, du 29 sep au 03 oct 1996, Palais des Nations – club des Pins, Alger. P361
- 05- برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، تقرير حكومي رسمي مقدم إلى الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء NEPAD، نوفمبر 2008، ص121.
- 06 - اللقاء الوطني لمدرء التشغيل ، مداخلة السيد الوزير ، 2012/01/28
- 07- تدخل السيد وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ، حفل توقيع بروتوكول الإتفاق بين الوكالة الوطنية للتشغيل ووكالة التعاون الإسباني حول " دعم تنمية السياسات المحلية للتشغيل " ، 2011/01/03
- 08- الدكتور صالح صالحي ، التكوين المهني بين خصوصية العرض ومنطق الطلب ، جامعة سطيف 2011

المراجع القانونية:

- المرسوم 126/08 المعدل والمتمم المؤرخ في 19 أفريل 2008 المتعلق بالمساعدة على الإدماج المهني.
- المرسوم التنفيذي رقم 10-101 المؤرخ في 13 ربيع الثاني 1431 الموافق 29 مارس 2010 والمتضمن إنشاء اللجنة الوطنية لترقية التشغيل وتنظيمها وسيرها.
- المرسوم التنفيذي 09 / 170 المؤرخ في 02 ماي 2009 المتعلق بإنشاء مجلس الشراكة للتكوين والتعليم المهنيين.

تسيير جودة الخدمات

فاطمة بلقرع

أستاذة مؤقتة بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة الجلفة

خيرة قرن

أستاذة مؤقتة بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة الجلفة



ملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع جودة الخدمات وكيفية تسييرها، من خلال التركيز على تسيير الزبائن من حيث معرفة العوامل التي تؤثر على جودة ما تقدمه المؤسسة من وجهة نظرهم وكيفية التأثير في توقعاتهم وأهم إستراتيجيات التعامل معهم، تسيير العاملين بالمؤسسة الخدمية من حيث اختيارهم، تدريبهم، تحفيزهم وتطبيق سياسات وإجراءات التسويق الداخلي عليهم، كما تطرقنا إلى طرق قياس جودة الخدمة والدور المهم الذي يلعبه التقييم المستمر لخدمات المؤسسة في تحسين جودة هاته الخدمات.

Résume:

Cette étude aborde le sujet de la qualité des services et la façon dont elles sont menées, en mettant l'accent sur la gestion des clients en termes de connaissance des facteurs qui influent sur la qualité de leur entreprise à partir du point de vue et comment influencer sur les attentes et les stratégies les plus importantes à traiter avec eux, la gestion des employés du service institution en termes de leur sélection, la formation, la motivation et l'application politiques et des procédures pour le marketing interne pour eux, comme nous l'avons énumérées aux méthodes de mesure de la qualité du service et le rôle important joué par l'évaluation continue des services de l'institution dans l'amélioration de la qualité des services suivants.

مقدمة

منذ بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، وحتى النصف الأول من القرن العشرين وحجم الإنتاج هو البعد الأكثر أهمية في إدارة منظمات الأعمال، لأن العرض محدود والطلب أكبر من العرض في العالم. ولكن في النصف الثاني من القرن العشرين ومع تكاثر عدد المؤسسات وازدياد المنافسة، كانت البداية بالانتقال من الاهتمام بحجم الإنتاج إلى جودة الإنتاج والتميز فيه. فأصبح مفهوم الجودة وتوفرها في السلع والخدمات من الركائز الرئيسية للمنافسة، لذلك أصبحت إحدى أهم الأدوات الإستراتيجية التي يجب على المؤسسات أن تدركها وتحاول تطبيقها من أجل تحسين مركزها التنافسي.

وإذا كان الاهتمام بجودة السلع المادية وتقديمها بالموصفات التي تلي حاجات الزبون ليس بالأمر السهل، فإن الاهتمام بجودة الخدمات أمراً أكثر صعوبة وتعقيداً لما تتصف به الخدمات من خصائص وما ينتج عن هذه الخصائص من صعوبات، وأمام ذلك يظهر التحدي أمام إدارة المؤسسة الخدمية والعاملين فيها في تقديم خدمات بجودة متميزة، إذ يتطلب ذلك من مقدمي الخدمات التعرف على العوامل التي تؤثر على جودة ما يقدمونه وطرق معالجتها.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة

لقد انتقل مفهوم الجودة من التركيز على متطلبات النظام التشغيلي، إلى التركيز على متطلبات الزبائن. لهذا نجد معظم الباحثين يعرفون جودة الخدمة من منظور الزبائن.

- حيث يعرفها Gaither 1996 بقوله "إن جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك الزبون لجودة الخدمة ودرجة تطابقها لتوقعاته"¹، فحسب رأيه جودة الخدمة تتحقق عندما تتطابق الجودة المدركة مع المتوقعة. فإذا كان إدراك الزبون للخدمة المقدمة يتطابق مع توقعاته فإن الخدمة بالنسبة له ذات جودة، وإذا فاقت توقعاته ستؤدي إلى إبعاده وإبعاده، وإن لم تتجاوز توقعاته فلا يؤثر ذلك على جودة الخدمة. في حين إذا كانت الخدمة المدركة أدنى من توقعاته فسيحكم عليها بالاجودة .

- ونجد كل من (Bolton and Drew, 1991)، (Parsuraman et.al., 1985)، and (Lewis Booms, 1993) يتفقون إلى حد كبير فهم يرون بأن جودة الخدمة "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبون."²

- في حين عرفها Kotler كما يلي: "إحدى الإستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات من أجل ضمان مستوى أفضل."³ هذا التعريف يعتبر جودة الخدمة ميزة تنافسية يمكن للمؤسسة أن تواجه بها المنافسة.

- كما عرفت بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي تقدم له."⁴

- وتعرف بأنها "تنسب إلى الكيفية التي تقدم الخدمة بها، أو الحصول عليها بما في ذلك وجود أو عدم وجود السهولة والراحة والاطمئنان والدقة وغير ذلك"⁵ نلاحظ أن هذا التعريف يربط جودة الخدمة بالكيفية التي يتم تقديم الخدمة بها، أي يؤكد على أهمية الجانب الوظيفي (التفاعل بين الموظف والزبون) في تحقيق جودة الخدمة .

نلاحظ أن كل التعاريف السابقة تدور حول فكرة واحدة مؤداها أن الجودة في مجال الخدمات هي تطابق الخدمة الفعلية مع المتوقعة. إلا أن إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية تختلف من زبون إلى آخر فهي مسألة شخصية وكذلك التوقعات هي مسألة شخصية، ولكن على العموم هناك عدة عوامل تؤثر في خلق توقعات الزبائن وتكوين إدراكاتهم حول الخدمة المقدمة.

أبعاد جودة الخدمة

يرى بعض الباحثين والمتخصصين في مجال الخدمات أن جودة الخدمة تتكون من ثلاث أبعاد هي:⁶
البعد الفني: يتمثل في مستوى جودة الخدمة النهائية التي يحصل عليها الزبون أي جودة الخدمة ذاتها.

البعد الوظيفي (المهني): يتمثل في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة للزبون وهو يرتبط أساسا بالتفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة.

الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الزبون: تمثل كيفية إدراك الزبون لمؤسسة الخدمة التي يتعامل معها، وهي تتكون نتيجة تفاعل البعدين الوظيفي والفني لدى الزبون.

وهناك من يضيف بعد آخر لهاته الأبعاد وهو:

العنصر المادي: ويتمثل في كافة الأشياء والعلامات الملموسة المستخدمة في تقديم الخدمة للزبون، أو تعميق شعوره المادي بها كالمباني، والتجهيزات مثل: أجهزة الحاسوب، أجهزة التكيف، اللوحات الإرشادية... الخ.⁷

وهناك من الباحثين من يرى بأن جودة الخدمة تقوم على متغيرين هما:

سلاسل الخدمة: وهي سلسلة الأحداث التي يمر بها الزبون وهو يطلب الخدمة.

لحظات الصدق: وهي كل لحظة يحدث فيها تفاعل بين الزبون والشخص الذي يمثل المؤسسة الخدمية (العامل). حيث يخرج الزبون منها بانطباع على جودة خدماتها معنى هذا أن جودة الخدمة لا تتحقق من خلال التركيز على مرحلة معينة من مراحل تقديم الخدمة (لحظة صدق واحدة) والسعي وراء تحقيق أداء جيد من خلالها، وإنما السبيل الأنجح لتحقيق الامتياز في الخدمة يكمن في الإدارة الفعالة لكل اللحظات التي يتفاعل فيها الزبون ومقدم الخدمة.

وفي هذا الصياغ نجد Carlzon (رئيس شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية و هو أول من أطلق مفهوم لحظات صدق) يقول: إن الجودة في الخدمات لا تتحقق نتيجة التركيز على أمر واحد بنسبة 1000% وإنما تتحقق عندما نقسم الخدمة إلى جزئيات (لحظات الصدق) ونحقق الامتياز بنسبة 1% في كل جزئية (عند كل لحظة) وأحسن مثال يقدمه Carlzon تجربته الخاصة في شركة الطيران SESSE حينما تولى رئاسة الخطوط الجوية الاسكندنافية في الثمانيات، كانت الشركة تحقق خسائر بملايين الدولارات سنويا نتيجة لفقدانها العديد من زبائنها بعد إجراء الدراسة وجد انه عدد الركاب حوالي عشر ملايين راكب و أن متوسط مقابلة كل راكب مع 5 موظفين من الشركة في الرحلة الواحدة، ومنه نجد أن هناك 50 مليون لحظة اختبار على المؤسسة إدارتها بفاعلية حتى تتحقق الجودة في تقديم الخدمة و من ثمة أصبحت لحظات الصدق المحور الأساسي لعمل كل موظف في الشركة و قد استطاع في غضون سنة تحقيق أرباح قدرت ب : 71 مليون دولار.⁸

ثانيا: تسيير الزبائن بهدف تحقيق جودة الخدمة

يتأثر مفهوم جودة الخدمة بكيفية إدراكها وتقدير قيمتها بواسطة زبائن المؤسسة، ومتى تفهمت الإدارة العليا في المؤسسة كيفية تقدير الزبائن للجودة تتمكن من تحديد إستراتيجية إدارة تلك التقديرات، وبالتالي التحسين المستمر لجودة خدماتها.

1. معايير تقييم الزبائن لجودة الخدمة

إن الزبون لا يدرك جودة الخدمة كمفهوم أحادي البعد، ولكن تقديره لها يتضمن الإدراك لعوامل متعددة، منها ما هو متعلق بجودة المنافع النهائية التي يجنيها الزبون ومنها ما هو متعلق بجودة عملية تقديم الخدمة نفسها. وقد حدد الباحثون مجموعة من العوامل تستخدم كدلائل ومعايير للجودة في نظر الزبون تتمثل هاته المعايير في: الاعتمادية:

يقصد بالاعتمادية: "القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد بالدقة المطلوبة ومدى الوفاء بالالتزامات".⁹ كما تُعرف بأنها "قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها وأيضاً بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالزبون يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماماً مثلما تم وعده".¹⁰ إن هذا المعيار هو الأكثر أهمية في تحديد ادراكات جودة الخدمة عند الزبائن، لذلك نجد الزبائن يرغبون في التعامل مع المؤسسات التي تحافظ على وعودها خصوصاً تلك التي تخص الميزات الجوهرية للخدمة. مدى توفر و إمكانية الحصول على الخدمة:

من هذه الناحية يقيم الزبائن الخدمة على أساس النقاط التالية:¹¹

- هل الخدمة تتوفر في الوقت الذي يريده؟
- هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يرغب فيه؟
- هل سيحصل الزبون على الخدمة متى طلبها؟
- كم من الوقت يحتاج الزبون لانتظار حصوله على الخدمة؟

الأمان:

يُعبّر هذا المعيار عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المؤسسة أو من مقدمها أو كلاهما. المصدقية:

وتعبّر عن مدى إقتناع الزبون بمهارة مقدم الخدمة وأمانة كافة البيانات والمعلومات المتحصل عليها:¹²، أي هل أن مقدم الخدمة موضع ثقة، وهل يلتزم بوعوده وبما يقوله؟ درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبون:

وتمثل مدى قدرة مقدم الخدمة على إدراك ومعرفة حاجات ورغبات الزبون الخاصة والتعرف على مشاعره وتقديرها، ومن ثم تزويده بالعناية الشخصية الكافية.

الاستجابة:

الاستجابة تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات الزبائن واستفساراتهم وهي بذلك تعكس الرغبة والرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة له.¹³

الكفاءة والجدارة:

ويتعلق هذا المعيار بكفاءة وجدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم بالشكل الأمثل. وفي حالة التعامل مع مقدم الخدمة لأول مرة فإن الزبون غالباً ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة وجودة خدماته.¹⁴ لذلك نجد الزبائن يفضلون تلقي خدماتهم من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسمية.

الجوانب الملموسة:

ويشير هذا المعيار إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية والمعدات ومظهر الأفراد المتعاملين مع مقدمي الخدمات وأدوات ووسائل الاتصال معهم، ففي كثير من الأحيان قد يتم تقييم الخدمة من قبل الزبون بالاعتماد على الخصائص الشكلية أو الملموسة المرافقة للخدمة المستخدمة كالتسهيلات المادية (المعدات، الأجهزة، المباني، الأفراد،.... الخ).

الاتصال:

هناك نوعين من الاتصال:

أولهما: بين المؤسسة وزبائنها وذلك لتعريفهم بالخدمات وشرح خصائصها وأسعارها، وزمن أداء الخدمة وشرح الدور الذي يجب أن يلعبه الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة وغيرها من المعلومات وهنا يجب على المؤسسة التأكد من أن الزبون قد فهم ما هو مطلوب منه.

وثانيها: بين الزبائن بعضهم البعض لتبادل الخبرات فيما بينهم.

الإعلان:

إن الإعلان يساهم في رسم صورة ذهنية مستهدفة عن المؤسسة لدى الزبائن وذلك من خلال التأكيد على بعض القيم كالوفاء بالالتزام والتعهد بحماية الزبائن والأمان وغيرها.

كل ما سبق ذكره من معايير هي أدلة أساسية يحكم من خلالها الزبون على جودة الخدمة المقدمة له.

وهناك بعض الباحثين على رأسهم Parasuraman و Zeithaml و Berry يرو أن العوامل السابقة الذكر يمكن

حصرها في خمس محددات لجودة الخدمة هي:¹⁵

الأشياء الملموسة: وهي تشمل العناصر المادية للخدمة (المقاعد، الأضواء، المعدات والمكائن والمباني،...).

الاعتمادية: بمعنى درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة انجازه للخدمة المطلوبة.

الاستجابة: بمعنى سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدمة للزبون من قبل مقدم الخدمة.

التوكيد: ويشير إلى معلومات وقياسه القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استلهاهم الثقة والائتمان وهذا البعد يتضمن عناصر الجدارة والقياس والمصادقية والأمان.

التعاطف: ويشير إلى درجة العناية بالزبون ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية، وهذا البعد يشتمل على مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان والاتصالات ودرجة فهم مقدم الخدمة للزبون.

وما تجدر الإشارة إليه أن الأهمية النسبية لهاته المعايير تختلف من نشاط خدمي لآخر ومن وقت لآخر داخل نفس النشاط الخدمي، لذلك يجب على أي مؤسسة التعرف على المعايير التي يلجأ إليها زبائنهم للحكم على جودة خدماتها وتحديد الأهمية النسبية لكل معيار.

2. توقعات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها

لقد قلنا فيما سبق بأن جودة الخدمة تتحدد من خلال مقارنة الزبون بين توقعاته للخدمة و الخدمة المتحصل عليها فعليا والتي يقيمها بواسطة المعايير السابقة الذكر (الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، التعاطف، والملموسية). وعلى هذا الأساس فإن توقعات الزبائن تلعب دورا حيويا في الحكم على جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة، فعند تصميم الخدمة، مجهزي الخدمات بحاجة إلى معرفة وفهم مستويات هاته التوقعات، والعوامل المؤثرة فيها، والأهم هو كيفية إدارة هاته التوقعات وتجاوزها.

1.2. مستويات توقعات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها

يبني الزبائن توقعاتهم حول الخدمة على مستويين هما:

1. الخدمة المرغوبة:

وتعكس ذلك المستوى من الخدمة الذي يتمنى الزبون الحصول عليه، إنه مزيج مما يعتقد الزبون أنه يمكن أو يجب تحقيقه.¹⁶

تشكل توقعات الزبون حول الخدمة المرغوبة بتأثير العوامل التالية:¹⁷

- الاحتياجات الشخصية: وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للزبون والتي تتحدد وتتأثر بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارده الشخصية.

- اتصالات الكلمة المنطوقة: وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدماتها من أي طرف آخر غير المؤسسة وهذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء أو العائلة أو الخبراء. إن هذه الكلمة المنطوقة المباشرة تكون في غاية الأهمية في مجال الخدمات وذلك بسبب الصعوبة التي يواجهها الزبائن في تقييم الخدمات قبل عملية الشراء ولأنهم يمررون بتجربة الخدمة بصورة مباشرة.

- الوعود المصرح بها: وتشير إلى تلك الوعود الصريحة والمحددة التي تعلن عنها المؤسسة لزبائنهم في صورة جمل أو عبارات باستخدام العديد من أدوات الترويج والاتصال معهم مثل البيع الشخصي والإعلانات التجارية وغيرها.

بالإضافة إلى هاته العوامل هناك عوامل أخرى تؤثر على توقعات الزبون للخدمة المرغوبة تتمثل في:¹⁸

- الوعود الضمنية: وهي الوعود ذات العلاقة بالخدمة من غير الوعود المصرح بها وهذه الوعود تعطي الزبون فكرة عما ينبغي أن تكون عليه الخدمة وما ستكون عليه وتشمل هذه الوعود الأسعار والجوانب المادية الملموسة المرتبطة بالخدمة.

- الخبرة السابقة: إن الحالات السابقة التي تعرض فيها الزبون للخدمة تعد عاملاً آخر يؤثر في صياغة وتكوين التوقعات والتنبؤات والرغبات لدى الزبائن، وإن تجارب الزبائن التي ترتبط بالتنبؤ يمكن أن تشمل على التجارب مع المؤسسة المعنية أو مع مؤسسات أخرى في نفس النشاط.

2. الخدمة الكافية أو الملائمة:

ويعكس هذا المستوى من الخدمة ما قد ينظر إليه الزبون على أنه كاف أو مقبول، ويُمثل مقدار ما يمكن أن يتنازل عنه الزبون في تطلعاته نحو مستوى الخدمة.

وبشكل عام العوامل التي تؤثر في تشكيل التوقعات حول الخدمة الملائمة هي عوامل قصيرة المدى وهي:

- إدراك بدائل للخدمة: وتعني إدراك ومعرفة الزبون بوجود عدد من البدائل الأخرى للخدمة المتاحة له، وذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب في الحصول عليها.

- إدراك الزبون لدور الخدمة: وتخص هذه الناحية الإدراك المتحقق لدى الزبون من أهمية تواجد الخدمة وعدم غيابها، فقد يقبل التعامل بمستويات متدنية مع مؤسسة معينة مدركاً أن غيابها من هذا المكان سيترك أثر واضح.

- العوامل الموقفية: مثل حالات الطوارئ والظروف البيئية والتأخير غير المعتمد.

وبين هذين المستويين (الخدمة المرغوبة، الخدمة الملائمة) يوجد نطاق يعرف باسم منطقة التحمل ويقصد به ذلك المدى من مستوى أداء الخدمات الذي يجده الزبون مرضياً، فإذا ما وجد الأداء الفعلي أقل من منطقة التحمل فإن الزبون سيشعر بالإحباط والندم وتنخفض درجة ولائه للمؤسسة أما إذا وجد مستوى الأداء الفعلي أعلى من منطقة التحمل فإنه سيشعر بالسعادة والرضا وتزيد درجة ولائه للمؤسسة.

2.2. إدارة توقعات الزبون:

إن التعرف على طبيعة العوامل (سابقة الذكر) المؤثرة على توقعات الزبائن تتيح الفرصة أمام المؤسسة لاستخدام عدد من الاستراتيجيات التسويقية التي تمكنها من إدارة توقعات زبائنها وتقديم خدمة تفوق مستوى هذه التوقعات، الشيء الذي سيزيد من ولاء الزبون للمؤسسة.

وعلى العموم يمكن للمؤسسة تحقيق الإدارة الفعلية لتوقعات الزبائن عن طريق اتخاذ الإجراءات التالية:

التأكد من أن الوعود واقعية:

وهذا يعني أن على المؤسسة أن لا تغالي في وعودها وأن لا تعطي وعوداً لا تعكس ما تقدم في الواقع لأن الوعود التي لا تتمكن المؤسسة من تحقيقها للزبون سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينه وبينها.

وحتى يمكن ضمان توافق أداء الخدمة الفعلي مع الوعود المعطاة فيجب على إدارة التسويق مراعاة ما يلي: ¹⁹

- التعرف على ردة الفعل اتجاه أي حملة ترويجية قبل القيام بها.
- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمفاتيح الرئيسية فيها والتي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج للمؤسسة.
- القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير الميزج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات الزبائن.
- عرض وعود موضوعية محددة للقياس وبذلك يعرف الزبون ما الذي عليه أن يتوقعه، وفي نفس الوقت يعرف العاملين ما هو مستوى الأداء الضروري المطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح منذ المرة الأولى. وبالتالي تتم عملية تلبية توقعات الزبائن أو حتى تجاؤها.
- يمكن القول أن القاعدة العامة في إدارة التوقعات هي: " قلل من الوعود وأنجز أكثر مما وعدت، لا تخبر الزبون على عظمتك بل دعه يراها".

الاتصال الدائم بالزبائن:

وذلك لفهم توقعاتهم واهتماماتهم وكذلك لقيام المؤسسة بشرح طبيعة خدماتها لهم أو التعبير لهم عن امتنانها وشكرها لهم على اختيارهم لها، قد يؤدي ذلك إلى التأثير إيجابيا في منطقة التحمل، وبالتالي هي وسيلة ممكنة لإدارة توقعات الزبائن.

استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة:

إن حدوث الأخطاء في أداء الخدمة شيء وارد وهو يؤدي إلى غضب وتذمر الزبون ولكن طريقة معالجة المشكلة يمكن لها أن تخلق ولاء أكبر عند الزبون يزيد على ولاءه لو لم تحدث المشكلة، ففي حالة حدوث مشكل في تقديم الخدمة يجب استخدام شكاوي الزبون لتقوية ولاءه وذلك بأن تعرفه مدى أسفك لإساءة خدمته، ثم افعّل شيء خاصا له من أجل تعويضه عن المشكلة وبذلك تريه إلى أي مدى تقدره.²⁰ وفي الأخير ستصل إلى خدمة تفوق توقعاته.

تصميم وإجراء البحوث والدراسات الدورية والمنتظمة: من أجل ما يلي :

- مراقبة التغيرات في توقعات الزبائن.
- لفهم العوامل التي تساهم في بناء التوقعات.
- لتقييم مستويات الخدمة المقدمة في ضوء هذه التوقعات.

3. إستراتيجيات تسيير الزبائن

هناك ثلاث مجالات مهمة لا مفر منها عند تقديم الخدمة للزبائن، يتوجب على مؤسسة الخدمة وضع الإستراتيجيات المناسبة لتسييرها، وتحويلها إلى نقاط إيجابية تزيد من جودة الخدمات، هاته المجالات هي: فترات انتظار الزبون، مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة و التعامل مع الزبائن الصعبين.

1.3. تسيير فترة انتظار الزبون:

إن تلازم عملية إنتاج و استهلاك الخدمة يترتب عنه ضرورة تواجد الزبون في مكان تقديم الخدمة (خاصة في الخدمات ذات الاتصال العالي) وبالتالي اضطراره للانتظار إلى حين الحصول على الخدمة.

إن الإدارة الجيدة لفترة انتظار الزبون تؤثر على الطريقة التي يدرك ويشكل بها الزبون انطباعاته حول جودة الخدمة لذلك تم تطوير عدة مبادئ تساعد المؤسسات على الإدارة الفعالة لفترة الانتظار وتحدد من الآثار السلبية لها، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي: ²¹

1. إن الزبون الذي ينتظر وهو مشغول يشعر بالوقت أقصر من الذي ينتظر وهو غير مشغول، فمن الجيد إشغال الزبون بشيء معين على أن تكون التكتيكات التي تهدف إلى إشغال الزبون ذات علاقة بموضوع الخدمة.
2. زمن الانتظار قبل تقديم الخدمة يبدو أطول من زمن الانتظار أثناء تقديمها وزمن الانتظار ما بعد تقديم الخدمة يبدو الأطول على الإطلاق،
3. زمن الانتظار لشيء غير مؤكد أطول من الانتظار لشيء مؤكد: وهنا يجب على المؤسسة أن تعلم الزبائن بوقت أكبر من الوقت المقدر لتقديم الخدمة ليرتفع شعور الرضا لديهم، وهناك من مقدمي الخدمات الذين يطالبون الزبائن بمواعيد محددة لتجنب الانتظار الطويل.
4. فترات الانتظار غير المبررة أطول من الفترات المبررة: من طبيعة الإنسان أن يطلب تفسيراً فالزبائن يريدون أن يعرفوا لماذا ينتظرون؟ وكلما كانت المعلومات أسرع كلما كان الزبون متفهماً أكثر.
5. فترات الانتظار غير العادلة أطول من الفترات العادلة: ليس هناك شيء يثير غضب الزبون أكثر من شعور أحد الزبائن بأن غيره أتى بعده وتمت خدمته بسرعة أكبر تحت نفس الظروف.
6. كلما كانت الخدمة أهم كان الزبون مستعداً لأن ينتظر لفترة أطول: فالوقت الممكن أن ينتظره الزبون يعتمد على أهمية تلك الخدمة بالنسبة له.
7. الانتظار الجماعي أقصر من الانتظار الفردي: عند إدارة فترة انتظار الزبائن من الجيد التفكير بأمور تشغل الزبائن بينهم وبين البعض لتقليل الوقت المدرك للانتظار.

2.3. تسيير مشاركة الزبائن:

قبل التكلم عن كيفية إدارة مشاركة الزبون في تحضير خدمته من المفيد أن نتعرف على محاسن ومساوئ السماح للزبون بهاته المشاركة. فبالنسبة للمحاسن: سيقوم الزبائن بأنجاز الخدمة بالطريقة التي يريدونها، وبسرعة أكبر، وبتكلفة أقل. وفي نفس الوقت يمكن للمؤسسة أن تستغني عن بعض الموظفين، وأن يربح بعض الموظفين الوقت للقيام بأعمال أخرى. أما المساوئ فتتمثل في أن المشاركة الكبيرة من قبل الزبائن قد ينتج عنها فقدان السيطرة على النوعية وزيادة المواد الضائعة مما يزيد من المصاريف التشغيلية للمؤسسة.

أما فيما يخص طرق تسيير مشاركة الزبون فتتمثل في: ²²

1. تطوير ثقة الزبون: الجهود المبذولة في سبيل الخدمة الذاتية للزبائن يجب أن لا تفهم على أنها محاولات لإبعاد الموظفين عن الزبائن، يجب تزويد الزبائن بالمعلومات الكافية التي تبين أهمية الخدمة الذاتية بالنسبة لهم، لأنه إذا كان من الواضح أن المؤسسة لجأت للخدمة الذاتية حتى تسهل على نفسها، سيتحول العديد من الزبائن إلى أماكن خدمة كاملة (غير ذاتية).

2. حفز ودفع الزبائن على تجربة الخدمة الذاتية والترويج لمنافعها.
3. اختبار الأفكار الجديدة: جميع التطبيقات الجديدة للخدمة الذاتية يجب أن تُختبر ويتم معرفة نواحي القوة والضعف فيها ومحاولة تعديلها قبل التقاسم النهائي للزبون.
4. تعليم الزبائن كيفية استخدام الخدمة الذاتية الجديدة: خاصة وأن معظم الخدمات الذاتية في الوقت الحالي تحتوي على شكل التكنولوجيا فيها، ولتعليم الزبائن يجب على الموظفين أولاً أن يعرفوا كيف وماذا يعملون لأنه لا شيء يزعج الزبائن أكثر من موظف لا يعرف خدمة نفسه.
5. مراقبة وتقييم الأداء: وأخيراً إذا نجح نظام الخدمة الذاتية في مؤسسة معينة فيجب أن تتم مراقبته دوماً وتقييمه على مدار السنة هل يتغير الطلب؟ ما الذي يسبب ذلك؟ هل يزيد الطلب؟ من هي المؤسسات الأخرى التي تبني على أساس الخدمة الذاتية أيضاً؟ البحث عن حاجات الزبائن المستقبليين.

3.3. تسيير الأنماط المختلفة للزبائن

إن النجاح في تقديم خدمة متميزة وذات جودة لزبائن المؤسسة لا يتوقف على التشخيص الصحيح لاحتياجات وتوقعات هؤلاء الزبائن فقط، بل يعتمد كذلك على التمييز بين أنماطهم السلوكية والشخصية واستخدام المداخل المناسبة للتعامل مع كل فئة وخاصة فئة الزبائن ذوي الطباع الحادة وغير المتعاونين.

ثالثاً. تسيير العاملين بهدف تحقيق جودة الخدمة

يعتبر العامل مركب هام للخدمة، حيث يعتمد أدائها بدرجة أساسية على العنصر البشري، وهو وسيط بين الزبون والمؤسسة ويلعب دوراً كبيراً في خلق وتوطيد العلاقة مع السوق، كذلك لسلوك العامل وقع كبير على جودة الخدمة إيجابياً أو سلبياً من خلال الأبعاد التي رأيناها سابقاً (الاندماج، اللطف، المودة، الاحترام، الاتصال، اللباقة، سرعة الإجابة ورد الفعل) أي أن العامل معبر عن جودة الخدمة وعن المؤسسة ككل. فمن وجهة نظر الزبون إن مقدمي الخدمة هم المؤسسة و المؤسسة ما هي سوى مقدمي الخدمة. لذلك يجب أن تركز إدارة الجودة للخدمات على أداء العاملين، وفي هذا الجزء سنحاول إبراز الطرق التي تستطيع من خلالها مؤسسة الخدمة تحسين أداء عاملها و المتمثلة في :

- اختيار، تدريب و تحفيز العاملين.

- التسويق الداخلي.

وقد قمنا بتصنيف هاته العناصر على هذا النحو لتوضيح الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة العاملين لديها من أجل الارتقاء بجودة خدماتها. مع العلم أنه في التطبيق يوجد تداخل بين التصرفات والأفعال في كل تصنيف.

1. اختيار، تدريب وتحفيز العاملين

تشير الدراسات إلى أن نحو ثلثي مشكلات خدمة الزبائن تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة. لذلك يتوجب على المؤسسة الخدمية الحرص على استقطاب و اختيار أفضل العناصر، وتنمية مهاراتهم، وخلق الرغبة لديهم لخدمة الزبائن.

2. التسويق الداخلي

في دراسة قام بها الباحث صالح عمر كرامة الجريري (2006) تحت عنوان أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية في عينة من المصارف اليمنية. أثبت أن هناك علاقة ارتباط قوية بين نشاط التسويق الداخلي وجودة الخدمة حيث تؤدي إجراءات التسويق الداخلي إلى زيادة جودة الخدمات المقدمة للزبائن. كما توصل الباحث سعيد شعبان حامد في دراسة أثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات العامة للتأمين الصحي بالقاهرة، إلى أن هناك ارتباط ذا دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بكل أبعاده ومستوى الخدمة المقدمة للمنتفعين.

وقد توصل كل من Richarson et Robinson 1989 إلى أن أحد الأساليب الفعالة لتحقيق التميز في تقديم الخدمة المصرفية هو تحسين جودة الخدمة المدركة من جانب الزبون النهائي عن طريق تطبيق برامج التسويق الداخلي. مما سبق يمكننا القول أن تطبيق التسويق الداخلي له أثر إيجابي في تحسين جودة الخدمة.

1.2 تعريف التسويق الداخلي

- عرف Kotler التسويق الداخلي بأنه: "العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وعلى الأخص أولئك الذين يتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن".²³

- كما عرفه Cumessen أنه: "جهود المؤسسات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف التي ترغب المؤسسة بتحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة وفق للأهداف".²⁴ نجد أن كل من kotler و cumessen يتفقان في أن التسويق الداخلي مجموعة السياسات والبرامج الموجهة للعاملين بالمؤسسة، والهادفة لإيصال رسالة المؤسسة وأهدافها للعاملين بغية مساهمتهم في تحقيقها هذه الأهداف.

2.2 إجراءات التسويق الداخلي

يعتمد التسويق الداخلي على تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين وتنطوي سياسات وبرامج التسويق الداخلي على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين والمتمثلة في:

1. ترسيخ ثقافة الخدمة

إن ثقافة المؤسسة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطي بعدا معنويا للأعضاء في المؤسسة وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة تتميز بها، وكل شخص فيها يمتلك هذه الثقافة وتلازمه في سلوكياته وأعماله وتصرفاته إزاء الزبائن.

إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن تمثيل لثقافة الخدمة تسعى المؤسسة من خلاله إلى ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبون.

إن المؤسسات التي تعمل على ترسيخ ثقافة خدمة قوية تقوم بتحويل هيكلها التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل إذ أن المشكلة في الهيكل التنظيمي التقليدي أن الشخص في المؤسسة يعمل لإرضاء مديره، أي يكرس عمله وجهده لإرضاء الأشخاص الذين فوقه في التنظيم مع اهتمام قليل بالزبائن، بينما المؤسسة التي تمتلك ثقافة خدمة فإن هيكلها التنظيمي يجعل المدير العام في أسفل الهيكل، ففي هذا النوع من التنظيم جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون فالمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون، ومدراء الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم خدمة جيدة للزبون، والمشرفين يساعدون العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة الزبون .

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية سوف تؤثر إيجابيا على علاقة العاملين مع الزبائن ومن ثم الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها.

2. نشر المعلومات التسويقية للعاملين

في قطاع الخدمات غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة. لذلك يتوجب على الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات التي تنوي الترويج عنها، وعن التغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية، والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة وإيصال هذه المعلومات للعاملين بشكل دوري ومستمر حتى يتمكن مقدم الخدمة من إيصالها للزبائن، و تقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شراءه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناع الزبون سهلة من طرف مقدم الخدمة.²⁵

3. منح الصلاحيات للعاملين

نقصد بمنح الصلاحيات عملية إعطاء الأفراد سلطة لممارسة التحكم وتحمل المسؤولية عن عملهم، أي تحرير شخص ما من التحكم الشديد للتوجيهات والأوامر ومنحه حرية تحمل المسؤولية عن أفكاره وأفعاله، وإطلاق العنان للموارد المختبئة والتي كانت ستظل محجوبة يصعب الوصول إليها.²⁶

يعد منح الصلاحيات من بين سياسات التسويق الداخلي التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة للزبائن. ذلك على أساس أن الأفراد الأقرب إلى المشكلة هم الأقدر على التوصل إلى حل لها، وصنع القرارات بالقرب من مواقع التأثير. ولكن يجب أن نشير إلى أنه يشترط في الأفراد الذين تعطى لهم الصلاحيات في إتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن أن يكون مهئين بشكل صحيح، ومتدربين بشكل جيد يسمح لهم بإتخاذ القرارات الصحيحة على قاعدة من الخبرة ووفرة المعلومات.²⁷

4. تطوير مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية

تكلمنا عن ضرورة الاعتناء باختيار وتدريب وتحفيز العاملين، وذلك نظرا للدور المهم الذي تلعبه هاته العناصر في توفير عاملين يقدمون خدمات بجودة عالية لزبائن المؤسسة ومن الواضح أن هاته الإجراءات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لكن بشأن العلاقة بين إدارتي التسويق والموارد البشرية فإن *Berry* "ينصح المدراء باستخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين (التدريبية، التحفيزية)

وبنفس دقة تحديد حاجات الزبائن ذلك أن العاملين ليسوا جميعا في نفس الاتجاه، حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله والقسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته وبعضهم ينجذب للعمل بسبب المرونة في ساعات العمل، وبعضهم تشده الامتيازات أو منافع التأمين الصحي أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال أو النقل إلى مواقع العمل... الخ²⁸

وعليه فإن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على عملية التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية، ويعتبران المفتاح الذي يحقق برنامج التسويق الداخلي.

رابعا. قياس جودة الخدمات

إن اتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين المستمر لجودة الخدمة، يعتمد على توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية يساهم في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة، لهذا السبب أخذت قضية قياس جودة الخدمة أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وقد تناولت غالبية الجهود البحثية التي جاءت في هذا الموضوع قياس جودة الخدمة من وجهة النظر الخارجية التي تعبر عن موقف الزبائن واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم.

هناك اتفاقا عاما بين الباحثين على أنه يوجد نموذجان رئيسيان لقياس جودة الخدمات ينسب أولهما إلى "Parasurman et al 1985" وأطلق عليه اسم مقياس الفجوة أو مقياس servqual. أما النموذج الثاني فقد توصل إليه كل من Groinin et Taylor 1992 ويطلق عليه اسم مقياس الأداء الفعلي للخدمة أو مقياس servperf

1. مقياس الفجوة SERVQUAL

ينسب هذا المقياس إلى "Parasurman et al 1985" ويعتمد على مقارنة توقعات الزبائن بشأن الخدمة مع إدراكاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل.²⁹ أي أن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعونه بشأنها

ويمكن التعبير عن جودة الخدمة حسب هذا المقياس بالمعادلة التالية:

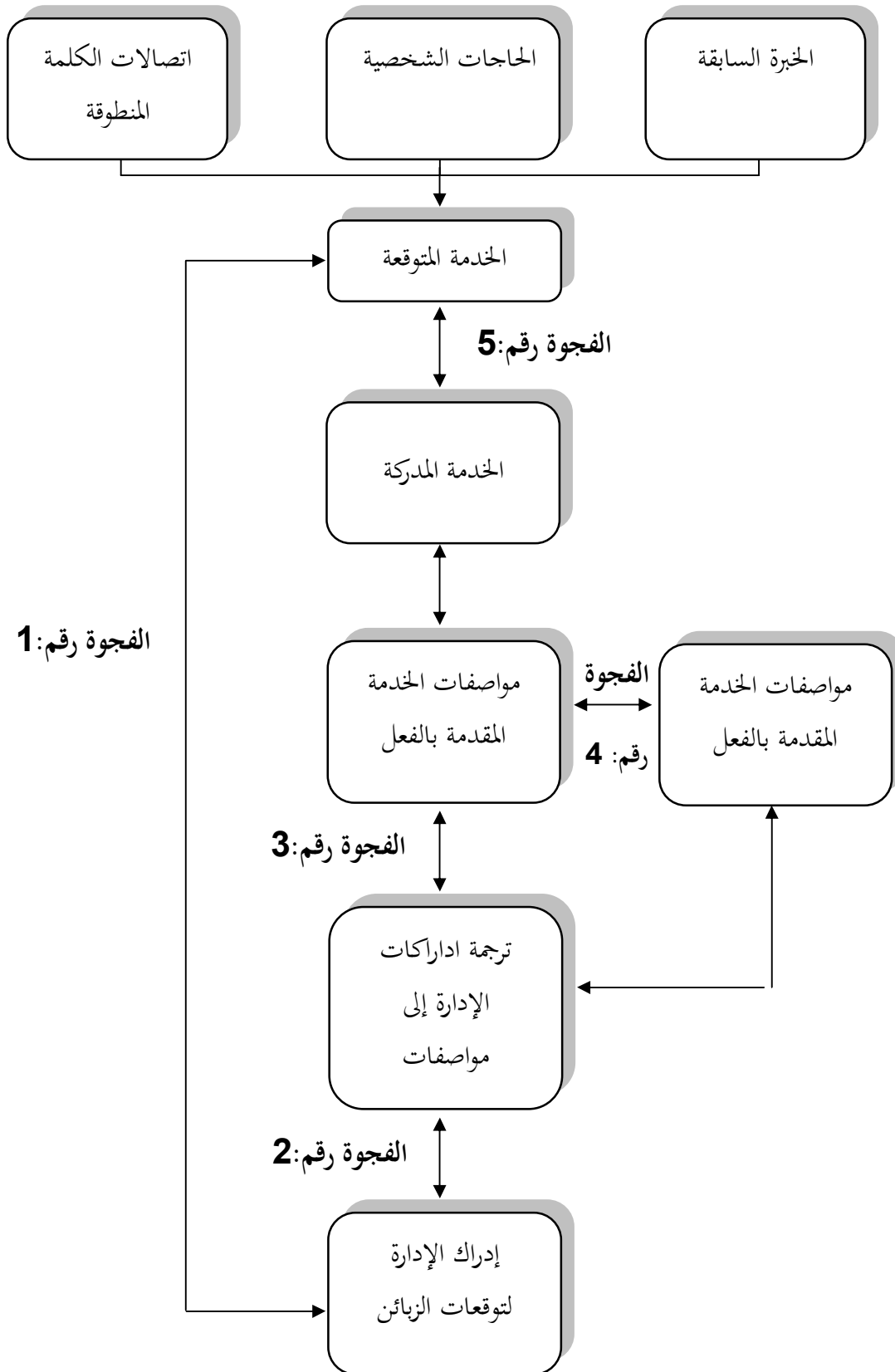
جودة الخدمة = الأداء - التوقعات

يتكون مقياس الفجوة من مجموعتين كل مجموعة تضم 22 عبارة تغطي الأبعاد الخمسة الممثلة لجودة الخدمة (السابقة الذكر)، تهدف المجموعة الأولى إلى قياس توقعات الزبائن لخدمة المؤسسة، بينما تهدف المجموعة الثانية إلى قياس إدراك الزبائن نحو أداء المؤسسة وكلاهما يستخدم مقياس ليكرت ذي السبع نقاط (من 1=موافق بشدة إلى 7=غير موافق بشدة)³⁰.

لقد أوضح "Parasurman et al 1985" أن وجود فجوة بين ما أدركه الزبون من مستويات أداء الخدمة و توقعاته المسبقة لهذه المستويات هي محصلة أربع فجوات أخرى، والتي تؤدي منفردة أو مجتمعة إلى حدوث ما يسمى بمشكلات الجودة.

ويمكن تلخيص الفجوات الخمسة على النحو الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008، ص 506.

يتضح من الشكل أن الفجوات الأربعة المسؤولة عن الفرق بين الجودة المدركة والمتوقعة هي: ³¹

الفجوة رقم (1): الفجوة بين ادراكات الإدارة وبين توقعات الزبون وتنتج هذه الفجوة عن عجز الإدارة عن معرفة احتياجات ورغبات الزبائن المتوقعة .

الفجوة رقم (2): الفجوة بين ادراكات الإدارة وبين المواصفات المحددة للجودة وتنتج عن الاختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل وبين ادراكات الإدارة لتوقعات الزبون، بمعنى انه حتى لو كانت حاجات الزبائن المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة، فانه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة بسبب قيود تتعلق بموارد المؤسسة أو التنظيم أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة .

الفجوة رقم (3): الفجوة بين المواصفات المحددة للجودة وبين ما يقدم فعلا، وتظهر بسبب كون مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل لا تتطابق مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات، وقد يرجع ذلك إلى تدني مستوى مهارة القائمين على أداء الخدمة، والذي يرجع بدوره إلى ضعف القدرة والرغبة لدى هؤلاء العاملين .

الفجوة رقم (4): الفجوة بين الخدمة المقدمة وبين الاتصالات الخارجية. وتنتج عن الخلل في مصداقية مؤسسة الخدمة، بمعنى أن الوعود التي تقدمها المؤسسة حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالزبائن (البيع الشخصي والمجهودات الترويجية الأخرى) تختلف عن مستوى الخدمة المقدمة ومواصفاتها بالفعل.

الفجوة رقم (5): الفجوة بين الخدمة المدركة وبين الخدمة المتوقعة. وهذه الفجوة هي نتاج حدوث احد او بعض او كل الفجوات السابقة .

2. مقياس الأداء الفعلي servperf

توصل كل من Gronin et Taylor 1992 إلى هذا المقياس الذي يعتمد على طريقة أكثر بساطة لقياس جودة الخدمة بحيث يقيس إدراك الزبون واتجاهاته مباشرة نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبائن، بمعنى أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد والتعاطف. و يرى أصحاب هذا المقياس أنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته، إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليس فقط بإدراكات الزبون للخدمة. ³²

إذن بالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج servperf في قياس وتقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج servqual في هذا الصدد، بل أن هذا الأخير يتفوق عن الأول من حيث الدلالات العلمية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم، بالإضافة إلى أنه الأكثر شيوعا في قياس جودة الخدمة في العديد من الدراسات الميدانية.

خلاصة:

يستند الزبون في تقييمه لجودة الخدمة على عدة معايير تمس الجوانب الملموسة وغير الملموسة للخدمة، وتحقق جودة الخدمة عند تلبية توقعاته بالنسبة لهاته المعايير أو تجاوزها، وهناك عدة إستراتيجيات لإدارة هاته التوقعات القاعدة الأساسية فيها تقليل الوعود ورفع الأداء.

في المقابل لا يمكن الوصول إلى الوفاء بتوقعات الزبائن إلا من خلال الاهتمام بالعاملين في المؤسسة وذلك عن طريق اختيارهم على أسس سليمة وتدريبهم وتحفيزهم. بل البحث في حاجاتهم ورغباتهم والسعي وراء تلبيةها والحصول على رضاهم مثلهم مثل الزبائن الخارجيين

إن توصيف الخدمة بدقة بمعنى تحديد معايير لها وإعلام العاملين بها والعمل على دفعهم وتحفيزهم للالتزام بتلك المعايير، يسهل أداء الخدمة بالكيفية المطلوبة ويزيد من جودتها.

إن تطوير وتحسين جودة الخدمة يعتمد بالدرجة الأولى على قياسها وتقييمها، من أجل تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة ومن ثم معرفة كيفية تحسينها. وهنا يوجد نموذجان لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن يتمثلا في مقياس الفجوة servqual الذي يعتمد على حساب الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة ومقياس الأداء الفعلي الذي يعتمد على تقييم الأداء الفعلي للخدمة.

الهوامش:

1. قاسم نايف علوان المحيوي، فتحة أبو بكر إدريس، استخدام نموذج الفجوات لقياس جودة الخدمات الصحية، مقال مأخوذ من الموقع: [http:// faculty Ksu edu.sa](http://faculty.Ksu.edu.sa)
2. نفس المرجع السابق.
3. kotler Philip, Bernard dubois, Marketing management; publi-union; 10eme édition, Paris. P451.
4. عاشور مريزق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، 2005، ص 231.
5. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 85.
6. محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، مصر 2009، ص 74 - 75.
7. طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 609.
8. عداد رشيدة، التسويق في المؤسسة الخدمية الخدمات السياحية - الديوان الوطني للسياحة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 64.
9. أكرم أحمد الطويل، رياض جميل وهاب وآلاء حسيب الجليلي، مداخل بعنوان إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية، دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى، الملتقى العلمي الثالث، إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27_29 أبريل 2009، ص 10.
10. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008، ص 510.
11. المرجع السابق، ص 510.
12. محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 84.
13. أكرم أحمد الطويل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 7.
14. حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 245.
15. المرجع السابق، ص 247.
16. جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 57.
17. هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 520.
18. تيسير العجاردة، التسويق المصري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 359.
19. محمد عاطف سعيد، إدارة خطط العمل - التسويق وخدمة العملاء - إدارة الوقت، شركة رؤية مؤسسة طبية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص 189.
20. نفس المرجع السابق، ص 191.
21. هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 400 - 403.
22. نفس المرجع السابق، ص 403 - 406.
23. نظام موسى السويدان، نزار عبد الحديد البراوي، إدارة التسويق في المنظمات غير ربحية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 57.
24. صالح عمر كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص 39.

25. صالح عمر كرامة الجريري، مرجع سابق، ص50.
26. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
27. صالح عمر كرامة الجريري، مرجع سابق، ص48.
28. صالح عمر كرامة الجريري، مرجع سابق، ص43.
29. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، بدون ناشر، 2006، ص58.
30. وفاء ناصر المبيريك، مداخله بعنوان جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002.
31. شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مقال مأخوذ من الموقع: WWW.faculty Ksu COMالتسويق الداخلي WWW.edu.sa/72461
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم عمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص104.

تقييم جودة الخدمات الصحية

العابد محمد

أستاذ مؤقت بجامعة باتنة / الجزائر



ملخص:

تعتبر المؤسسات الصحية أكثر حاجة من باقي المؤسسات في أن تكون الخدمات التي تقدمها تتصف بالجودة، وذلك لأهمية الخدمات التي تقدمها لمختلف أفراد المجتمع، كما أن القوانين التشريعية تفرض تقديم أحسن الخدمات الصحية وأجودها للمرضى، ومما يدل على الإهتمام الكبير بالجودة في المجال الصحي، هو المحاولات الكثيرة من طرف مختلف المؤسسات الصحية على إدخال الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تقييم وتحسين جودة الخدمات الصحية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصحية، الخدمات الصحية، الجودة.

Abstract:

The health institutions more need than other institutions in that the services provided are characterized by quality, to the importance of the services provided by the various members of the community, and the legislative acts imposed to provide better health services and Ajodha of patients, demonstrating the huge interest in quality in the health field, is the many attempts by the various health institutions on the introduction of management techniques that aim to evaluate and improve the quality of health services.

Key words: health institutions, health services, quality

مقدمة:

تكتسي مسألة تطوير مناهج الإدارة والتسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الوقت الحاضر أهمية كبرى نظرا لما لها من تأثير مباشر وقوي على نتائج عمل هذه المؤسسات ومستوى أدائها العام، وكذلك على تحسين شروط اندماجها في البيئة الاقتصادية الوطنية والعالمية.

رغم أن قطاع الخدمات مازال متأخرا بشكل ملحوظ عن القطاع الإنتاجي في الجهود نحو تحسين الجودة، إلا أنه في السنوات الأخيرة أصبحت مؤسسات تقديم الخدمة ذات أهمية كبيرة في التأثير على التنمية الاقتصادية في مختلف الدول، حيث أصبحت هذه المؤسسات تسعى إلى تحسين مستوى أدائها من أجل تعزيز قدراتها التنافسية وكسب المزيد من العملاء.

أصبحت المؤسسات الصحية في الوقت الحالي أكثر تطور ورقي عما كانت عليه في فترات سابقة، حيث أصبحت تخضع للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، وليس فقط مكان لإيواء المرضى وتلقي العلاج، وهذا نتيجة للاهتمام الكبير بها من مختلف الدول والهيئات العالمية، بسبب أن هدفها هو الحفاظ وتحسين صحة الإنسان، والذي هو أهم هدف يسعى إليه مختلف أفراد المجتمع، إذ أن جميع الأفراد لا يمكنهم الاستغناء عن الخدمات التي تقدمها، ومن المعلوم أن مؤشر الحالة الصحية لأفراد المجتمع يعتبر في الوقت الحاضر مؤشرا هاما من مؤشرات التنمية البشرية، لذلك فإننا نجد أن هذه المؤسسات قد لاقت اهتماما كبيرا من طرف حكومات الدول من خلال السعي إلى الرفع من أدائها وتحسين جودة خدماتها.

في هذا الإطار يمكن طرح الإشكالية العامة لهذا البحث كما يلي:

كيف يمكن تقييم جودة الخدمات الصحية؟

أولا- أساسيات حول جودة الخدمات الصحية.

سنحاول الوصول إلى مفهوم جودة الخدمات الصحية، ومعرفة مدى أهمية الأخذ بوجهة نظر المرضى للجودة، وهذا لأنهم المستفيدين الأساسيين من الخدمات الصحية، كما أن رضاهم يعتبر مطلب أساسي ينبغي أن تسعى لتحقيقه المؤسسة الصحية.

1- مفهوم الجودة في الخدمات.

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للجودة في الخدمات، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- يعرفها بعض الاختصاصيين بأنها: "مجموعة من الأنشطة ينتج عنها تحسين الخدمة المقدمة للعميل، ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة وأنشطة تتم عند الأداء وأنشطة تتم بعد الأداء"¹.

- أما تعريف جودة الخدمة حسب المواصفات الدولية (ISO 9000) فهو أنه: "تنتج جودة الخدمة من تنفيذ أو أداء مجموعة من الأنشطة توجه في اتجاه مقابلة احتياجات العميل"².

- كذلك يرى الباحثان جوران وجريان أن جودة الخدمة بالنسبة للعميل تعني: "تلبية طلباته واحتياجاته"³، أي ينظر للجودة على أنها تحقيق رغبات العميل.

- ويرى جيذير بأن: "جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك العميل لنوعية الخدمة ودرجة تطابقها لتوقعاته"⁴. نلاحظ أنه رغم تعدد واختلاف مختلف التعاريف التي أعطيت للجودة في الخدمات، إلا أن هذه التعاريف لا تختلف كثيراً عن مفهوم الجودة في السلع، كما أن هناك تشابه وتقارب في المعنى بين هذه التعاريف، ويمكن القول باختصار بأن الخدمة المقدمة تكون ذات جودة إذا كان هناك رضا عن هذه الخدمة من طرف العميل.

2- مفهوم جودة الخدمات الصحية.

إن مختلف مفاهيم الجودة ظهرت في مجال السلع أولاً ثم انتقلت إلى مجال الخدمات الصحية والخدمات عموماً، حيث رافق ذلك اختلاف كبير بين الباحثين في إعطاء تعريف محدد لجودة الخدمات الصحية، وهذا نتيجة لما تتصف به هذه الخدمات من خصوصيات، ورغم ذلك فإن التعاريف التي أعطيت للجودة في الخدمات الصحية لا تختلف كثيراً عن مفهوم الجودة في باقي الخدمات وحتى السلع، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- يعرفها بعض الباحثين بأنها: "شكل من أشكال الطرائق التي تستخدمها المؤسسة الصحية، لتُميز نفسها عن المؤسسات الصحية الأخرى المشابهة لها في النشاط، عن طريق تكوين صورة عن المؤسسة الصحية تتحدد من خلالها شخصية المؤسسة على جميع المستويات"⁵.

- وعُرفت أيضاً بأنها: "تقديم خدمات صحية أكثر أماناً وأسهل منالاً، وأكثر إقناعاً لمقدميها، وأكثر إرضاءً للمستفيدين منها، بحيث تتولد في المجتمع نظرة إيجابية إلى الرعاية الصحية المقدمة"⁶.

- وتعرّف أيضاً بأنها: "زيادة حظوظ المرضى في بلوغ النتائج المرغوبة عبر العلاج المقدم والتقليل من احتمالات النتائج غير المرغوبة"⁷.

- أما منظمة الصحة العالمية فتعرّفها بأنها: "تقديم الأنشطة التشخيصية والعلاجية لكل مريض بشكل متجانس ويضمن له أفضل النتائج في مجال الصحة وفقاً للوضع الحالي للعلوم الطبية، بأفضل التكاليف وبأقل المخاطر ولأكبر رضا..."⁸.

- كما تم تعريفها من طرف الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد للمستشفيات بأنها: "درجة الالتزام بالمعايير المتعارف عليها لتحديد مستوى جيد من الممارسة ومعرفة النتائج المتوقعة لخدمة أو إجراء أو تشخيص أو معالجة مشكلة طبية معينة"⁹.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن النظر إلى مفهوم جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر مختلف الأطراف التي لها علاقة بالخدمة، منها رأي الطبيب، المريض وإدارة المؤسسة الصحية، ويمكن شرح ذلك كما يلي¹⁰:

- من المنظور المهني والطبي: هي تقديم أفضل الخدمات وفق أحدث التطورات العلمية والمهنية ويتحكم في ذلك أخلاقيات ممارسة المهنة والخبرات ونوعيتها وطبيعة الخدمات الصحية المقدمة.
 - من المنظور الإداري: تعني كيفية استخدام الموارد المتاحة والمتوفرة والقدرة على جذب المزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة.
 - من وجهة نظر العميل: تعني طريقة الحصول عليها ونتيجتها النهائية.
- إن مفهوم جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر العميل هو الأكثر أهمية، حيث أن مستوى الجودة يعتمد إلى حد كبير على إدراك المريض وتقييمه لها، وبالتالي فإن الخدمة الصحية تكون ذات جودة عالية إذا كانت متلائمة مع توقعات المرضى وحقت احتياجاتهم، وجودة الخدمة الصحية في هذا المعنى تعبر عن الدرجة التي يراها المريض في الخدمة الصحية المقدمة إليه، وما يمكن أن يفرض عنها قياساً بما هو متوقع، لذلك ينبغي على المؤسسات الصحية أن تسعى إلى تلبية ما يتوقعه ويرغبه العملاء بشأن خدماتها، وذلك من خلال التعرف على المعايير التي يستند إليها العملاء في الحكم على جودة خدماتها.

3- أبعاد جودة الخدمات الصحية.

- يعتبر هدف الخدمات الصحية هو ضمان الصحة الجسدية والنفسية للمريض، وحتى تقدم المؤسسات الصحية خدمات عالية الجودة، فإنه توجد أبعاد ينبغي أن تتصف بها الخدمات الصحية حتى تكون ذات جودة، ويعتبر رضا المريض بعد أساسي للجودة، إلا أنه ليس البعد الوحيد، بل توجد أبعاد أخرى ينبغي أخذها في الحسبان، ويرى الكثير من الباحثين أنه توجد عشرة أبعاد للجودة مشتركة بين مختلف أنواع الخدمات، وهي كالآتي¹¹:
- **الاعتمادية:** وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، وتكون بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء كما تم وعده، بالإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أدائها.
 - **مدى إمكانية الحصول على الخدمة:** هي قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة في الوقت والمكان الذي يريده العميل، بالإضافة إلى الحصول على الخدمة خلال وقت انتظار مناسب، وسهولة الوصول لمكان تقديم الخدمة.
 - **الأمان:** وهي درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها؛ أي مدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة، أو مقدمها أو كلاهما.
 - **المصداقية:** هي درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة؛ أي أنه ينبغي أن تكون هناك مصداقية لدى مقدم الخدمة، والتزامه بالوعود التي يقدمها، مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية.
 - **درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل:** معناه مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدتها، بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل.
 - **اللباقة:**¹² وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وأن يتصف بالمعاملة الودية مع العملاء، وبالتالي فإن هذا البعد يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل.

- الاستجابة¹³: وهي مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمات في أن يكونوا دائماً في خدمة العملاء، وأيضاً قدرتهم على أداء الخدمة عند احتياج العميل لها، وينبغي أن يشعر مقدم الخدمة بالسعادة والحماس في خدمة العميل، وأن يكون مقدم الخدمة جاهز لتقديم الخدمة عند طلبها.

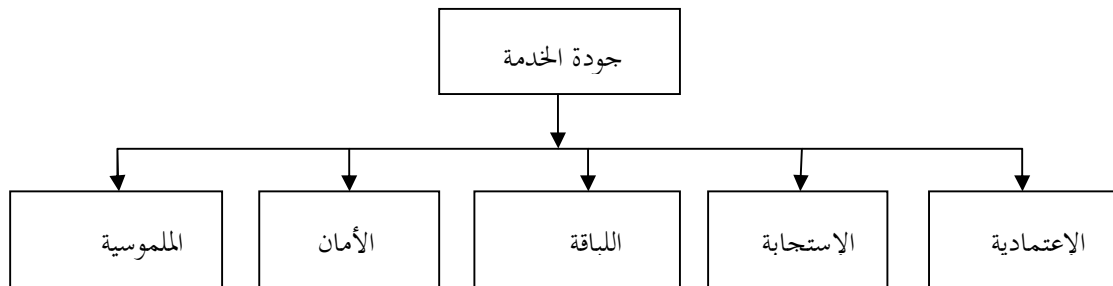
- الكفاءة والجدارة: تتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والمعرفة التي تمكنهم من أداء الأدوار بشكل أفضل.

- الجوانب الملموسة: وتعني مظهر التسهيلات المادية (المعدات) المتاحة لدى المؤسسة الخدمية، ومظهر مقدمي الخدمات وأدوات ووسائل الاتصال بهم، وينبغي أن تكون التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة حديثة، وأن يعطي التصميم الداخلي جواً مريحاً للعميل.

- الاتصالات¹⁴: وهي مدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، فينبغي إعلام العميل بالدور الذي يجب أن يقوم به، وشرح الأضرار التي يمكن أن تلحق به إذا لم يلتزم بما طلب منه، وأيضاً شرح كيفية تجنب المشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تقديم الخدمة، لذلك فلا بد أن تكون عملية الاتصال بالعميل واضحة، وتعتمد على طرق ملائمة حسب مستوى وثقافة العميل، كأن يطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية.

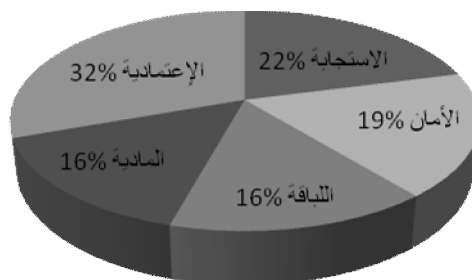
إن هذه الأبعاد التي يعتمد عليها العميل في تقييم جودة الخدمة، ليست بالضرورة أن تكون منفصلة عن بعضها البعض، بل أن بعض الأبعاد متداخلة مع بعضها، وقد تكون أحياناً متكاملة، وبعض الدراسات قامت بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد فقط (الشكل -1 يوضح ذلك)، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، وهذه الأبعاد هي: المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان واللباقة، ومن جهة أخرى فقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من أن الأبعاد الخمسة ضرورية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر، ومن مؤسسة خدمية لأخرى، وعموماً يعتبر البعد الخاص بالاعتمادية أهم بعد يعكس جودة الخدمة، وهذا بغض النظر عن طبيعة الخدمة، وفي هذا الإطار فإن الأهمية النسبية للأبعاد التي يحكم بها العميل على جودة الخدمة تتمثل في الآتي: الاعتمادية 32٪، الاستجابة 22٪، الأمان 19٪، اللباقة 16٪، المادية 16٪¹⁵، والشكل (2) يوضح ذلك.

شكل (1): أبعاد جودة الخدمة.



المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 95.

شكل (2): الأهمية النسبية للأبعاد الخمسة لجودة الخدمات الصحية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2005، ص 212.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات يمكن توضيحها في مجال الخدمات الصحية، وما يقابلها من معايير لتقييم كل بعد من هذه الأبعاد، والأمثلة التي يمكن أن تنطبق على كل بعد عند تقديم الخدمات الصحية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1): أبعاد الجودة للخدمات الصحية.

البعد	معايير التقييم	الأمثلة
المعولية	- دقة السجلات المعتمدة في إدارة المؤسسة الصحية. - صحة القوائم المالية. - المواعيد الدقيقة في الإجراءات الطبية.	- ثقة عالية لدى المريض بأن حساباته المالية صحيحة عند مغادرته المؤسسة الصحية. - له ثقة بان حياته بين أيدي أمينة.
الاستجابة	- تقديم خدمات علاجية فورية. - استجابة لنداءات الطوارئ الخارجية. - العمل في كل ساعات اليوم.	- وصول سيارات الإسعاف خلال دقائق معدودة. - غرفة العمليات جاهزة كلياً ولكل الحالات. - الاستجابة السريعة لأعضاء السلك الطبي لنداء المريض.
التأكيد	- سمعة ومكانة مرتفعة للمؤسسة الصحية. - المعرفة والمهارة المتميزة للأطباء والممرضين. - الصفات الشخصية للعاملين.	- المعاملة الطبية للمرضى من قبل الأطباء. - تدريب ومهارة عالية في الأداء.
الكياسة	- اهتمام شخصي بالمريض. - الإصغاء الكامل لشكاوي المرضى. - تلبية احتياجات المرضى بروح من الود واللفظ.	- معاملة المرضى بلطف من طرف الممرضين. - النظر للمريض بأنه دائماً على حق.
الملموسية	- الأدوات المستخدمة في التشخيص والعلاج. - المظهر الخارجي لمقدمي الخدمة. - أماكن انتظار واستقبال مناسبة.	- أن تكون عيادة الطبيب نظيفة وذات مظهر خاص. - الأجهزة الطبية متوفرة، نظيفة وعصرية. - نوعية الطعام المقدم للمرضى الراقدين في المؤسسة الصحية.

المصدر: ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2005، ص 213.

ثالثاً - أساليب تقييم جودة الخدمات الصحية.

يعتبر تقييم جودة الخدمات الصحية أحد أهم الأفكار التي تتضمنها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه لابد من تقييم جودة هذه الخدمات حتى يمكن معرفة الأبعاد التي ينبغي تحسينها، وتوجد العديد من الأساليب لتقييم جودة الخدمات الصحية، حيث أن أغلبها صالح للتطبيق على مختلف أنواع الخدمات .

1- نموذج الفجوات.

الكثير من الدراسات تبنت نموذج الفجوة في محاولاتها لتقييم جودة الخدمات، حيث استعمل هذا النموذج في العديد من المؤسسات الخدمية على اختلاف أنواعها، وتسمى أيضاً بطريقة (Servqual)، وهي محاولة منهجية تفصيلية لتحديد جودة الخدمة بالاعتماد على خمس أبعاد يمكن أن توجد فيها فجوات في تقديم الخدمة، ويقوم هذا النموذج على حقيقة أن هناك اختلاف وتباعد في التصورات والتوقعات بين كل من الإدارة والعملاء في ما يخص النظرة لجودة الخدمة. والنموذج في صيغته النهائية يضم خمسة أبعاد أو خصائص للجودة، وهي: الملموسية، المعولية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، حيث يتضمن بعد الضمان أربعة أبعاد، وهي: المقدرة، اللطافة، الموثوقية، الأمن، أما بعد التعاطف فيتضمن ثلاثة أبعاد، وهي: قابلية الوصول، الاتصالات، فهم العميل، وفي هذا النموذج يتم تغطية الأبعاد الخمس باستبيان يتكون من 22 عبارة تتعلق بالتوقعات التي تمثل المستوى المثالي والمرغوب لجودة الخدمة، بالإضافة إلى 22 عبارة أخرى تتعلق بالتصورات (ما يتم إدراكه) تجاه مستوى الخدمة المقدمة، وبالمقارنة بين التوقعات والتصورات يمكن تحديد الفجوة، وكلما كان الأداء عالياً كلما اقتربت المؤسسة من الفجوة الصفرية والعكس صحيح¹⁶، وهذه الفجوة هي الخامسة وهي محصلة أربع فجوات تسبقها، ويمكن شرح هذه الفجوات كما يلي¹⁷:

– **الفجوة بين توقع المريض وإدراك الإدارة:** تحصل عندما لا تدرك الإدارة بشكل صحيح ما يرغبه المريض، إذ ربما تفكر الإدارة بأن المريض يرغب في الحصول على طعام أفضل، في حين أن المرضى يرغبون في الحصول على عناية أفضل من طرف الممرضين.

– **الفجوة بين إدراك الإدارة وجودة الخدمات المعيارية:** حيث قد تدرك إدارة المؤسسة الصحية بشكل صحيح رغبات المريض، ولكنها لا تحدد معايير أداء واضحة، مثل قيام الإدارة بإخبار الممرضين بضرورة اتخاذ السرعة في تقديم الخدمات الصحية للمرضى، إلا أنها لا تضع مقاييس معيارية لذلك.

– **الفجوة بين جودة الخدمة المعيارية وتقديم الخدمة:** وذلك عندما يكون مقدمي الخدمات الصحية غير مدربين بشكل جيد، أو غير راغبين في الأداء بما يتماشى مع المعايير المحددة، مثل تقديم خدمة صحية بسرعة بعد الإصغاء للمريض بشكل كافٍ.

– **الفجوة بين الخدمة المستلمة والاتصالات الخارجية:** وتتمثل في الاختلاف ما بين الخدمة الصحية المستلمة من قبل المرضى، وما تم الاتفاق عليه مسبقاً عبر الاتصالات التي تمت بين إدارة المؤسسة الصحية والمرضى، كالاتفاق المسبق بين إدارة المؤسسة الصحية والمريض على الحصول على غرفة نظيفة وأسرّة مريحة، ولكن عند وصول المريض للغرفة يجد عكس ذلك.

– الفجوة بين الخدمة المتصورة (المدركة) والخدمة المتوقعة: وتظهر كنتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة، وتتعلق هذه الفجوة بالعملاء الذين لديهم تصورات عن الخدمة التي تم تقديمها تختلف عن توقعاتهم المسبقة¹⁸، مثل أن يحافظ الطبيب على زيارة المريض باستمرار كجزء من واجبه، ولكن المريض يفسر ذلك بأن هناك أمر ما في حالته الصحية¹⁹، وبما أن هذه الفجوة تمثل المحصلة النهائية للفجوات الأربعة الأخرى، فإنه يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة ككل، وحتى يمكن سد الفجوة الخامسة فإنه ينبغي سد جميع الفجوات الأربعة، ووجود أي فجوة سلبية من هذه الفجوات الأربعة يؤدي إلى حدوث قصور في الخدمة المقدمة بالفعل للعملاء، ومن ثم وجود انحرافات سلبية بين إدراك العملاء للخدمة الفعلية المقدمة لهم وبين توقعاتهم²⁰.

وهكذا فإن مدى تطابق توقعات العميل للخدمة مع إدراكه لها يحدد مستوى جودة الخدمة، وبالتالي فإنه ينبغي على المؤسسة الصحية أن تتابع توقعات العملاء باستمرار، وأن ترتقي بالخدمة للوصول إلى رضا العميل عن جودة الخدمة، وعند تقييم جودة الخدمة فإنه يمكن تمييز الحالات الثلاثة الآتية²¹:

– إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة، فإن مستوى جودة الخدمة يكون متدني، وبالتالي عدم رضا العميل عنها وعدم قبولها.

– إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة، فإن جودة الخدمة تكون ذات مستوى مقبول، وبالتالي رضا العميل عنها وقبولها.

– إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة، فإن جودة الخدمة يكون مستواها عالي، وتتجه نحو المثالية في الوقت الذي تمت فيه عملية التقييم، وبالتالي رضا العميل عن جودة الخدمة وقبولها.

وينبغي على إدارة المؤسسة الصحية أن تعمل قدر المستطاع على تقليص حجم الفجوة، لأن زيادة حجمها يعني الابتعاد والتناقض والافتراق بين كل من المؤسسة والعميل، وهذا يؤثر بمحصلة النهائية على رضا العميل، وينبغي على المؤسسة الصحية أن تتبع الإجراءات الممكنة لتقليص الفجوات الأربع، بغية تقديم خدمات صحية بالجودة المطلوبة، ويمكن توضيح بعض هذه الإجراءات كما في الجدول التالي:

جدول (2): وصف لتقليص الفجوة لجودة الخدمة.

الفجوة	التفاصيل
الأولى	تعلم ماذا يتوقع المرضى، مثل العمل على: - الفهم الجيد لتوقعات العملاء من خلال: البحوث، تحليل الشكاوى، آراء العملاء...الخ. - تحسين الاتصالات الرأسية بين مقدمي الخدمة الصحية وإدارة المؤسسة، وتقليل عدد المستويات بينهما. - تحويل المعلومات إلى عمل حقيقي.
الثانية	تحديد المعايير الدقيقة لجودة الخدمة. - التأكد من أن الإدارة ملتزمة بمستوى الجودة المدركة كما هي من وجهة نظر المرضى. - تدريب المدراء لزيادة مهاراتهم في قيادة الرؤوسين نحو تقديم خدمة صحية بجودة أكبر. - الاستجابة للطرق والأساليب الجديدة في العمل الصحي، والتي تؤدي إلى تقديم خدمات عالية الجودة. - استخدام التكنولوجيا الجديدة للتعويض عن بعض الأعمال التي تتصف بالتكرار، وحتى يسهل قياس هذه الأعمال وفق معايير محددة للأداء. - التحديد الواضح لأهداف الجودة للخدمة الصحية، وأن تكون متصفة بطابع التحدي والواقعية. - إفهام العاملين بأن ما يقومون به له أثر كبير في تحقيق الجودة المطلوبة. - التأكد من أن جميع من يعمل في المؤسسة يفهم ويتقبل الأهداف الموضوعية ذات الصلة بجودة الخدمة. - مكافأة الأطباء والإداريين والمرضى الذين يسعون بجد لتحقيق أهداف الجودة في الخدمة الصحية.
الثالثة	التأكد من كون الأداء المتحقق يتوافق مع المعايير الموضوعية - توضيح الأدوار والمهام لكافة العاملين حتى تكون الأعمال التي ينجزونها تصب في تحقيق رضا العملاء. - زيادة مهارة العاملين وقدراتهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم. - وضع برامج التدريب الفنية لزيادة مهارة العاملين في إنجاز الأعمال. - زيادة ولاء العاملين للمؤسسة الصحية من خلال إشراكهم في وضع معايير لجودة الخدمة.
الرابعة	التأكد من كون الخدمة المقدمة تطابق ما تم الاتفاق عليه. - تطوير البرامج الترويجية والوعود التي تتضمنها بما يتوافق مع قدرات وإمكانات العاملين. - ضرورة إخبار العاملين بمضامين البرامج الترويجية المقدمة قبل إطلاقها للجمهور. - السماح للقائمين على التسويق في المؤسسة الصحية بالتفاعل مع الفريق الطبي عند اللقاء مع المرضى، وهذا لتعزيز الجوانب النفسية لدى المرضى. - تحسين ثقافة العاملين وتحفيزهم بما يؤدي إلى علاقة وثيقة بين قسم التسويق والأقسام الأخرى. - التأكد من مصداقية الإعلان ومدى تعبيره عن الخدمة الصحية المقدمة.

المصدر: ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2005، ص ص 219-221.

وبما أن الهدف من غلق الفجوات الأربع هو تقديم خدمات صحية للمرضى بجودة عالية، فإنه ينبغي على المؤسسة الصحية في هذا الإطار أن تعامل المريض على أنه ضيف، وهذا يتطلب الآتي²²:

- تحية واستقبال المريض:

- التعرف على المريض عند دخوله للمؤسسة الصحية ومعرفة حاجاته.
- إبداء الاحترام لمريض ومرافقيه، كالوقوف، تبادل السلام والتحية معه، الابتسامة.

- ضرورة فهم مشاعر المريض:

- الإصغاء باهتمام لحديث المريض.

- الاستفسار المناسب والهادئ عن مشكلة المريض الصحية وما يرغب به، والتكلم باللغة أو اللهجة التي يفهمها.

- إظهار حالة العطف واللفظ للمريض:

- عند المحادثة فإنه ينبغي على مقدم الخدمة أن يضع نفسه بدل المريض، ليقدر بعمق حاجته للتعامل بلطف.

- ينبغي على مقدم الخدمة عند عرض المريض لشكواه أن يجد موضوعا معيناً يتطابق به في الرأي مع المريض، لإكسابه الثقة في النفس، وحتى تكون هناك ثقة متبادلة بين الطرفين.

- مساعدة المريض لتجاوز حالته:

- إبداء الرغبة في تحمل المسؤولية لمعالجة المريض، وتكوين قناعة لدى المريض بأن النتائج ستكون أفضل مما يتوقع.

- تقديم أي دعم مضاف عندما يتطلب الأمر ذلك.

- تقديم الشكر والتقدير للمريض:

- تقديم بطاقة للمريض تتضمن الأمنيات له بالشفاء وتذكيره بأرقام هواتف المؤسسة الصحية.

- تقديم الشكر للمريض ومرافقيه لاختيارهم المؤسسة الصحية دون غيرها.

2- أساليب أخرى لتقييم جودة الخدمات الصحية.

هناك العديد من الأساليب للتقييم، والتي لا تقل أهمية عن الأسلوب السابق، ويمكن تلخيصها في ما يلي:

أ- نموذج أداء الخدمة: ظهر هذا النموذج سنة 1992، وجاء نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نموذج الفجوات، وخاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات، حيث أن هذا النموذج يرفض فكرة الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعميل؛ أي التركيز على إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ومثل نموذج الفجوات فهذا النموذج يعتمد على نفس الأبعاد الخمس لجودة الخدمة، إلا أنه يتميز عنه بالبساطة من حيث القياس والتحليل²³، و بالتالي فإن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات العملاء، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المعادلة التالية²⁴:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

ب- مقياس عدد الشكاوى: يعتبر أحد الطرق السهلة والبسيطة لتقييم جودة الخدمات، حيث يتضمن حصر عدد الشكاوى خلال فترة معينة، وتصنيفها حسب نوع الشكاوى، ويتصف هذا الأسلوب بالسهولة في إعطاء مؤشر نحو إدراك العملاء للخدمة المقدمة لهم، ورغم ذلك فإنه توجد بعض الانتقادات لهذا الأسلوب، من بينها²⁵:

- عدم وجود الشكاوى ربما قد يكون بسبب صعوبة تقدم العملاء بشكواهم، أو ليس لديهم الشجاعة لذلك.

- غالبا ما تكون نسبة المتقدمين للشكاوى قليلة مقارنة مع إجمالي العملاء، حيث توصلت بعض الدراسات أن 96% في المتوسط من العملاء غير الراضين عن الخدمة لا يتقدمون للشكاوى.

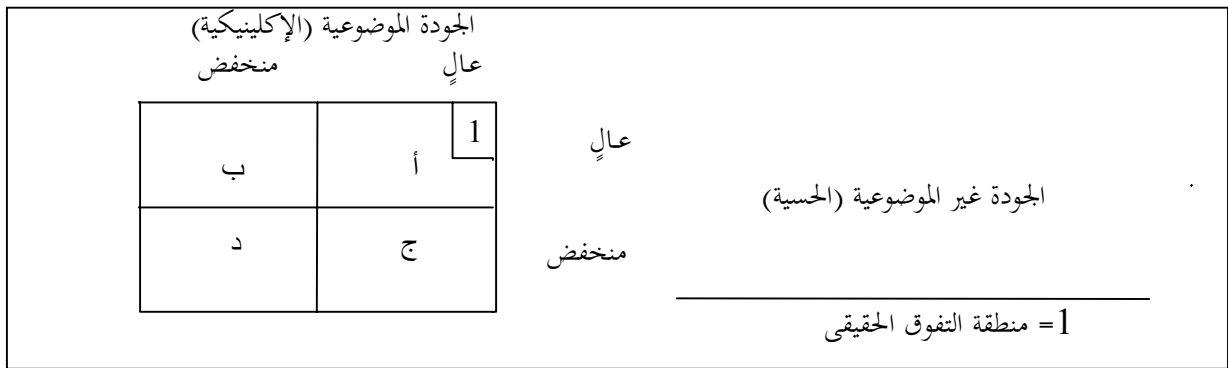
ت- مقياس رضا العملاء: وهو أكثر الأساليب استخداما لتقييم اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، حيث يتم استخدام مقياس ليكرت المكون من سبعة نقاط لتقييم درجة أهمية عناصر الخدمة من وجهة نظر العملاء، وغالبا ما يتم توجيه الأسئلة بعد حصول العملاء على الخدمة، وذلك بالاعتماد على قائمة الاستبيان، بطاقات تدوين الملاحظات والمقابلات الشخصية، وهذا الأسلوب يمد المؤسسة بمعلومات هامة تتعلق باتجاهات العملاء نحو الخدمة المقدمة، وجوانب القوة والضعف بها، وهذه المعلومات تساعد المؤسسة في تحسين جهودها لمقابلة احتياجات العملاء بشكل أفضل، ولتجنب المشكلات المتعلقة بكيفية تصميم الاستبيان، فإنه ينبغي إتباع الأساليب العلمية في ذلك، مثل: دراسة استكشافية قبل تصميم قائمة الاستبيان، حسن اختيار العينة التي يشملها مجتمع الدراسة²⁶.

ث- نموذج مارتن ماري للجودة: تعتبر أساليب التقييم السابقة صالحة للتطبيق في مختلف أنواع الخدمات، أما هذا النموذج فهو من بين الأساليب الخاصة بالخدمات الصحية فقط، حيث تم اقتراحه من طرف مارتن ماري، ويستخدم مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية، ويعتبر نموذجا شاملا يوفر صورة أوضح عن موقع المؤسسة الصحية بالنسبة للوضع المثالي، ويمكن شرح هذه المقاييس كما يلي²⁷:

- المقاييس الموضوعية: وهي مقاييس مبنية على حقائق وأرقام فعلية لا تتدخل فيها وجهات النظر الشخصية، مثل: معدلات الوفيات داخل المؤسسة الصحية، معدل انتشار العدوى... الخ، وهي تعكس مستوى الجودة المقدمة.

- المقاييس غير الموضوعية: وتعتمد على وجهات نظر شخصية، وبالتالي قد يتخللها بعض التحيز الإقليمي أو العنصري، وبغض النظر عن نوع التحيز، فإنه لا ينبغي أن تستخدم هذه المقاييس لوحدها، لأن ذلك قد يؤدي إلى نتائج عكسية، مثل الاعتماد فقط على مقياس رضا العميل، ويمكن توضيح هذا النموذج كما في الشكل التالي:

شكل (3): نموذج مارتن ماري للجودة.



المصدر: خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطبعة الأولى، الرياض، 1997، ص 165.

من خلال الشكل السابق، فإن النقطة (د) تدل على مستوى منخفض للمؤسسات الصحية من ناحية الالتزام بالمقاييس الموضوعية وغير الموضوعية، أما المنطقة ج فتعني أن هناك اهتمام كبير بالتقنية العالية مما يؤدي إلى نتائج

إكلينيكية* جيدة، في حين هناك إغفال عن الإهتمام بالمريض من الناحية الإنسانية، أما المؤسسات التي تهتم بالجانب الإنساني (فن الخدمة) ولا تركز على الخدمة الفنية (الجانب التقني) فتندرج في المنطقة ب، حيث أن إهمالها للمهارات والأداء الطبي يجعلها في مرتبة متدنية في هذا المجال، أما المنطقة أ فهي تمثل المؤسسات التي تهتم بالجانب الإنساني، إضافة إلى الإهتمام بتوفير أحدث الأجهزة والعاملين المهرة، مما يؤدي إلى خدمات صحية عالية الجودة.

* ويمكن تسميتها بالنتائج الطبية وهي التي تنتج فقط عن الخدمات الطبية مثل: الدواء المناسب، توفر وسائل العلاج الجيدة، الأطباء المهرة... الخ، أما مصطلح النتائج الصحية فهو أشمل، لأنها تنتج عن الخدمات الصحية، والتي تتضمن الخدمات الطبية والخدمات غير الطبية، كالطعام الجيد، غرف نوم هادئة... الخ، ونفس الأمر عندما نقول جودة طبية أو جودة صحية.

الخاتمة:

يعتبر تقديم الخدمات الصحية هو أبرز وأهم وظائف المؤسسات الصحية، وخاصة الخدمات العلاجية، كما أن المستشفيات هي أكبر وأهم وأشمل أنواع المؤسسات الصحية (المستوصفات، مخابر التحليل... الخ)، وهذا لأنها تقدم مختلف أنواع الخدمات سواء العلاجية أو الوقائية، وينبغي في الوقت الحالي إنتاج خدمات ذات جودة عالية لما لذلك من فوائد على المؤسسة والمجتمع عموماً، وخاصة مؤسسات القطاع الخاص نتيجة للمنافسة الشديدة التي تواجهها مقارنة بالمؤسسات الصحية في القطاع العام، وينبغي أن تنظر المؤسسة لجودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المريض، حيث أن الخدمات تكون ذات جودة عالية إذا كانت متلائمة مع توقعات المرضى وحقت احتياجاتهم.

ينبغي أن تُحسّن المؤسسة الصحة من جودة خدماتها، حتى تكون أكثر تنافسية وتميز من المؤسسات الصحية في الدول الأخرى، وحتى يتحقق ذلك فإنه ينبغي أن تُقيّم وتقيس مستوى جودة خدماتها، حيث توجد العديد من المشاكل والصعوبات التي تعيق تقييم جودة الخدمات الصحية، وتقف عائقاً أمام تقديم خدمات ذات جودة عالية.

فتقييم جودة الخدمات تعتبر عملية صعبة مقارنة بحالة السلع، وذلك أنه في هذه الأخيرة يمكن استخدام الأساليب الكمية بسهولة، وصعوبة تقييم جودة الخدمات الصحية تعود إلى الأسباب الأساسية التالية:

- باعتبار الخدمات الصحية غير ملموسة.

- كونها مختلفة وذات خصوصية، أي أن الخدمات الصحية لا تتصف بالعمومية.

- متلازمة وغير منفصلة؛ أي ينبغي حضور المريض حتى تتم عملية تقديم الخدمة الصحية.

وهذه الصفات الثلاثة تساهم في وجود صعوبة في تقييم جودة الخدمات الصحية أكثر من باقي الخدمات، ففي المجال الصحي يساهم العميل في تقديم الخدمة، وبالتالي فإن كل من الأداء والجودة سوف يتأثران بسلوك العميل، وذلك بسبب انفعالاته غير المتوقعة، ومدى تعاونه مع مقدمي الخدمات الصحية، وكل ذلك ينتج عنه الصعوبة الزائدة في أن يقوم المريض بتقييم الخدمة المقدمة له، ورغم ذلك فإنه يمكن تقييم جودة الخدمات الصحية، حيث توجد العديد من الأساليب الفعالة لتحقيق ذلك، وخاصة أسلوب الفحوات، مارتن ماري، عدد الشكاوى، رضا العملاء، أداء الخدمة... الخ.

حتى يتحقق رضا العميل على جودة الخدمات الصحية، فإنه ينبغي أن تقوم المؤسسة الصحية بـ:

- تلبية رغبات العملاء بما يتطابق مع توقعاتهم ويحقق رضاهم التام عن الخدمات المقدمة لهم.

- ملائمة العلاج لمختلف الحالات المرضية.

- اعتماد إجراءات سريرية متميزة، للحد والوقاية من المضاعفات والأحداث المرضية.

- تبني العاملين لسلوكيات إيجابية عند تعاملهم مع المرضى، وذلك لضمان كرامتهم، والعمل على إشراكهم في خطط الرعاية المرسومة لهم من قبل أطبائهم المعالجين.

- تأمين أساليب رعاية تتناسب مع ظروف المستفيدين من الخدمات الصحية.

- ضمان الاستخدام المناسب للموارد المستهدفة.

الهوامش:

- ¹ محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 67.
- ² نفس المرجع، ص 68.
- ³ قاسم نايف علوان المحيوي، فتحية أبوبكر إدريس، "استخدام نموذج الفجوات لقياس جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة"، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الأردن، عمان: جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، يومي 26-27 أبريل 2006، ص 4.
- ⁴ نفس المرجع، ص 4.
- ⁵ أكرم أحمد الطويل وآخرون، "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية: دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى"، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الأردن، عمان: جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أيام 27-29 أبريل 2009، ص 6.
- ⁶ نفس المرجع، ص 6.
- ⁷ Martin Mckee et autres, "Quality of Health Care Across Borders", EHMA Annual Conference Barcelona 29th June-1st July, London School of Hygiene and Tropical Medicine, 2005, p 3.
- ⁸ نادية خريف، "تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية: دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر-بسكرة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2008، ص 74.
- ⁹ Hervé Leteurtre et autres, "La qualité hospitalière", ed Berger-Levrault, Paris, 2^{ème} ed, 1999, p 272.
- ¹⁰ علي سكر عبود وآخرون، "تقييم جودة الخدمات الصحية في مستشفى الديوانية التعليمي"، العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009، ص ص 57-58.
- ¹¹ بوحنان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص التسويق، الجزائر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2007، ص 71.
- ¹² قاسم نايف علوان المحيوي، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 95.
- ¹³ أحسن ناصر الدين، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص التسويق، الجزائر، باتنة: جامعة الحاج لخضر، 2009، ص ص 79-80.
- ¹⁴ بوحنان نور الدين، مرجع سابق، ص 72.
- ¹⁵ قاسم نايف علوان المحيوي، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 95.
- ¹⁶ نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت: TQM in the internet age"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص ص 281-282.
- ¹⁷ ثامر ياسر البكري، "تسويق الخدمات الصحية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2005، ص ص 216-217.

- ¹⁸ نجم عبّود نجم، مرجع سابق، ص 283.
- ¹⁹ ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 218.
- ²⁰ صليحة رقاد، "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون: دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، باتنة: جامعة الحاج لخضر، 2008، ص 33.
- ²¹ نواف بن عرسان بن سند الأيدا العنزي، "قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية: دراسة ميدانية مقارنة"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، السعودية، جامعة اليرموك، 2002، ص 29.
- ²² ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص ص 222-223.
- ²³ صليحة رقاد، مرجع سابق، ص 37.
- ²⁴ قاسم نايف علوان المياوي، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 104.
- ²⁵ توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص ص 55-58.
- ²⁶ نفس المرجع، ص ص 57-58.
- ²⁷ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي"، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطبعة الأولى، الرياض، 1997، ص ص 162-163.

البحوث والدراسات المكتوبة باللغة الأجنبية
«ترتيب الصفحات من الجهة الثانية للمجلة»

- Rook D. (1987), « The impulse buying » Journal of Consumer Research, 14, p.189-199.
- Rook D. et Fisher R. (1995), « Normative influence on impulse buying behavior », Journal of Consumer Research,
- Rook D W & Gardner M (1993), "In the mood: Impulse buying's' Affective antecedents. Research in Consumer behavior. pp 1-28.
- Stern H. (1962), « The significance of impulse buying today », Journal of Marketing, 26, p.59-62.
- West, John (1951), « Result of two years of study into impulse buying » Journal of Marketing, 15(January), 362-363.
- Youn S.H. ((2000), the dimensional structure of consumer buying impulsivity: measurement and validation, ph.D Dissertation, University of Minnesota.
- Youn S. & Faber R. (2000), "Impulse buying: its relation to personality traits and cues ", Advances in consumer Research, 27, p.179-185.

References bibliographiques

- D'Antoni J.S. & Shenson H.L. (1973), « Impulse Buying Revisited: A Behavioral Typology », *Journal of Retailing*, 49, 1, p.63-76.
- Applebaum, William (1951), « Studying consumer behavior in Retail Stores », *Journal of Marketing*, 16(October), 172-178.
- Betty S. & Ferrell E. (1998), « Impulse buying: modelling its precursors », *Journal of Retailing*, 74, 2, p.169-191.
- Belk R.W. (1974), *Situational Variables and Consumer Behavior*, *Journal of Consumer Research*, 2, P.157-164.
- Daucé B., et Rieunier S. (2002), « Le marketing sensoriel du point de vente », *Recherche et Application en Marketing*, 17,4/2002,45-65.
- Derbaix C., et Pham M.T. (1989), pour un développement des mesures de l'affectif en marketing, synthèse des prés requis, RAM, Vol 4, N° 4, P.71-87.
- Dickman S. J. (1990), "Functional and dysfunctional impulsivity: personality and cognitive correlates", *Journal of personality and Social Psychology* 58(1), p95-102.
- Dubois P.L. & Jolibert A. (1992), *Le Marketing : Fondement & Pratiques*, Economica, 2ème eds.
- Dupont de Nemours & co. (1945) "Consumer Buying Habits Studies".
- Evard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market, études et recherches en marketing*, Nathan, 3^{ème} édition, Paris.
- Holbrook M. & Hirschman E. (1982), "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun", *Journal of Consumer Research*, 9, 9, September, p.132-140.
- Fenneteau H., (2002), *Enquête : entretien et questionnaire*, Dunod.
- Holbrook M. (1999), « Consumer value; A framework analysis and research » collection routledge Interpretative Marketing Research Londres –New-York.
- Kotler P. (1974), atmospherics as a marketing tool, *Journal of Retailing*, 49. P.48-64.
- Ledoux J.E, (2003), *neurobiologie de la personnalité*, Odile Jacob.
- Lemoine J-F. (2003), « Vers une approche globale de l'atmosphère du point de vente », *Revue Française de Marketing*, N° 194, 4/5.
- Mehrabian A. & Russel J. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge.
- Pillet A. (1969), "Achats planifiés et achats impulsifs en libre service" coopération.
- Piron F. (1991), « Une définition de l'achat impulsif » actes du VII^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing, p.102-122.

meilleure compréhension de l'importance que revêt l'environnement du magasin pour le consommateur.

En effet, les résultats obtenus peuvent éclairer les praticiens quant aux différents éléments du mix et en particulier quant à la communication publicitaire.

Le décor du magasin est générateur d'expérience positive chez le consommateur. Cependant, dans un souci de rentabilité il serait souhaitable qu'une véritable réflexion soit faite sur l'atmosphère désirée du magasin. Cette démarche permettrait sans doute d'éviter des investissements importants qui même s'ils sont porteurs en terme d'image ont peu d'impact sur les chiffre d'affaires.

En conclusion, les variables atmosphériques peuvent donc être une source d'avantage compétitif favorisant le positionnement du produit et /ou de la marque. Levier marketing opérationnel de premier ordre, elles peuvent favoriser une meilleure mémorisation des informations et susciter des intentions d'achat plus grandes.

d'achat. Nous avons dressé un cadre conceptuel autour de ce phénomène, nous avons mené une enquête empirique et nous avons abouti à une série de résultats :

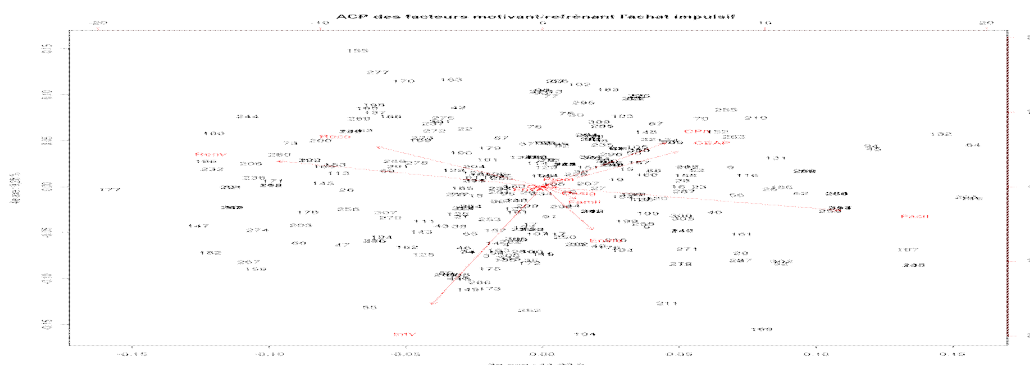
- Les achats impulsifs sont des achats extrêmement hédoniques. Toutefois, les processus décisionnels en jeu sont spécifiques, comme doivent l'être les stratégies managériales.
- Notre étude a mis en évidence que les motivations sous-jacentes à un achat impulsif et que les variables qui suscitent les achats impulsifs sont extrêmement nombreuses, les moyens d'actions des distributeurs sont variés.
- Les acheteurs algériens réalisent un nombre important d'achat impulsif (65.25%). Ils sont attirés par les produits « peu cher ». Les conditions d'achats favorables « Bonne affaire » rendent l'achat impulsif plus excitant et gratifiant. Nos acheteurs s'affirment comme des acheteurs malins. Ainsi acheter impulsivement est un moyen pour certains acheteurs pour se changer les idées, combattre les sentiments de malaise, l'humeur maussade, pour se récompenser en s'offrant quelque chose...
- Les magasins peuvent ainsi tenter de lancer des politiques de communication axées sur la situation. Il faudrait par exemple, insister sur les petites attentions à prix raisonnables qui font plaisir ou encore lancer des messages publicitaires consistant à faire comprendre au client qu'il est possible de se faire plaisir à des prix raisonnables. En fait, l'intérêt majeur au recours de variables de situations est de répondre à des préoccupations d'ordre stratégique (telle que la segmentation des marchés par le biais des variables situationnelles), mais aussi de résoudre des problèmes tactiques (exemple : mise en place d'une politique de communication ou de merchandising).
- L'ambiance du point de vente influence le comportement des consommateurs et elle peut être considérée comme un outil de gestion du point de vente, un outil de différenciation et de positionnement. Nous pouvons dire que la présence d'une atmosphère agréable augmente le nombre d'achats et le montant dépensé en magasin. Il est donc nécessaire de penser au plaisir et au confort d'achat du magasinier.
- L'idée émergente de cette recherche, est que l'achat impulsif dépend fortement de variables situationnelles, ce qui donne aux distributeurs et aux enseignes de grandes possibilités d'action.

Ces résultats constituent des voies prometteuses pour les dirigeants des magasins, dans la mesure où l'ambiance du point de vente (la musique, l'odeur, la couleur...) peut être considérée comme un outil de gestion permettant d'exercer une influence sur les états comportementaux, affectifs et cognitifs de la clientèle. Fournir une

des personnes interrogées n'aiment pas l'intervention du vendeur au moment de leurs achats.

De manière générale, les variables situationnelles encouragent la projection du consommateur dans une expérience plaisante de consommation.

Figure 5 : Représentation graphique de l'ACP relative aux facteurs motivant et refrénant l'achat impulsif

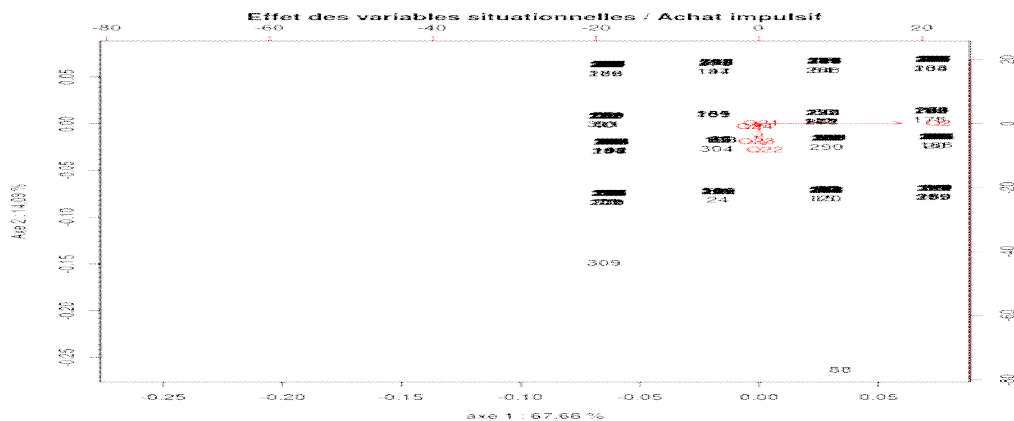


En conclusion, les résultats obtenus nous ont permis de conclure que l'acte d'achat impulsif est également expliqué par le trait d'impulsivité à l'achat (composantes affective et réactive). Ce qui revient à dire que le caractère impulsif inhérent à la personne favorise positivement la réalisation d'un achat impulsif. Cette enquête a permis d'identifier l'influence des facteurs d'atmosphère sur les réactions des clients ainsi leurs impacts sur le déclenchement d'achat impulsif. En effet, un visiteur motivé par des besoins hédoniques, est souvent à la recherche de nouveauté, de stimulation et de surprise. Le consommateur est entouré d'offre pléthorique qui l'incite à acheter les produits d'une manière impulsive. Les distributeurs se doivent donc penser de rénover leurs magasins fréquemment pour proposer encore plus d'expérience originale de consommation à des clients toujours plus avide de se divertir.

Les magasins choisis comme terrain d'enquête ont réussi avec succès par la séduction du consommateur. Ils ont permis du fait de la communication sensorielle de limiter la rationalité du consommateur pour l'achat soit impulsif. L'étude a tenté d'apporter un éclairage nouveau du concept d'achat impulsif en introduisant les éléments individuels et situationnels. Ce qui a permis de savoir ce qui déclenche l'impulsion d'achat pour que les distributeurs puissent améliorer leurs connaissances ce qui concerne les stratégies qui suscitent des achats impulsifs fonctionnels.

Conclusion générale

Tout au long de cette recherche, nous avons étudié le phénomène de l'achat impulsif et nous nous sommes interrogés sur les variables susceptibles d'influencer ce type

Figure 4 : Représentation graphique de l'ACP relative aux facteurs situationnels

3.5.3. L'évaluation des facteurs motivant et refrénant l'achat impulsif

Pour savoir les facteurs qui motivent les achats impulsifs ainsi les facteurs qui les refrènent. Nous avons utilisé un certain nombre d'acronyme pour faciliter leur observation sur la carte perceptuelle.

Acronyme utilisé	Signification
CEAP	Caractéristiques émotionnelles/Affectives du produit
Cph	Caractéristiques physiques/ utilitaires du produit
Design	Design / caractéristiques esthétiques du produit
Facil	Facilité de paiement et d'achat
Envie	Envie de se faire plaisir de manière immédiate
ENVA	Environnement d'achat /ambiance /atmosphère
Infv	Influence des vendeurs
Famil	Familiarité avec le magasin
Prom	Promotion /bonne affaire
Renv	Renouvellement fréquente de l'offre
Reco	Recours aux couleurs, aux lumières
Occa	Occasion spéciales (fête, solde...)

Nous avons procédé à une ACP, les résultats, permettent de conclure que les variables suivantes :

- Design /caractéristiques esthétiques du produit (sont privilégiées aux caractéristiques utilitaires dans un achat impulsif)
- Environnement d'achat / ambiance / atmosphère
- Familiarité avec le magasin
- Promotion /bonne affaire

Possédant un fort impact sur la réalisation d'achat impulsif, ces variables suscitent l'impulsion d'achat qui correspondent aux émotions d'attractions les plus intenses qu'un consommateur peut éprouver sur le point de vente. Ces facteurs contrôlables jouent un rôle stratégique dans le développement des achats impulsifs au sein du point de vente. Pour les autres facteurs, qui sont loin du centre du mapping. Nous pouvons remarquer qu'ils n'ont pas une grande importance aux yeux de nos consommateurs, si on prend l'exemple du facteur *influence des vendeurs*. La plupart

3.5. Les effets des variables individuelles et des facteurs situationnelles sur la réalisation de l'expérience d'achat impulsif

Nous allons à présent nous intéresser aux variables caractérisant les situations dans lesquelles se trouvaient les acheteurs impulsifs, ensuite les variables individuelles et plus précisément l'impulsivité à l'achat.

Donc, la présentation de l'analyse descriptive de notre enquête nous a permis de déterminer les pourcentages les plus élevés associés aux différentes modalités des variables à étudier. Nous tenterons par la suite, d'analyser la fiabilité des échelles utilisées dans notre étude. Cette étape nous permettra d'analyser les résultats obtenus afin de vérifier le rôle des variables individuelles et situationnelles sur la réalisation d'achat impulsif.

3.5.1. L'impulsivité à l'achat :

Afin de mesurer l'impulsivité à l'achat des acheteurs algériens, nous avons utilisé *l'échelle de l'impulsivité de Rook et Fisher (1995)*. Cette échelle comporte 9 items mesurés sur une échelle de Likert à 5 points (*Pas du tout d'accord* à *tout à fait d'accord*). Pour tester la qualité psychométrique de ces instruments de mesure, nous avons suivi le traitement des données qui repose sur la méthode de l'analyse factorielle en composante principale (ACP). Et pour effectuer ce traitement statistique le recours au logiciel R¹⁰ s'est avéré nécessaire pour vérifier les facteurs qui déterminent les achats impulsifs.

L'analyse en composantes principales montre que les neuf items de cette l'échelle constituent un seul axe expliquant 47.88% de la variance totale. Concernant les résultats de la carte perceptuelle, seul quatre items sont retenus pour mesurer la tendance à l'impulsivité dans l'achat (item 2/4/7/9)

Le résultat de l'échelle montre que l'impulsivité à l'achat découle d'une visite hédonique en magasin. L'acheteur éprouve des émotions. Il se laisse aller à écouter ses émotions et mobilise ses sens. L'item 2 « Laisse-toi aller (Just do It) décrit bien la manière dont j'achète » confirme cette constatation.

De plus, l'item 4 « je le vois, je l'achète (est une formule qui me décrit bien) » confirme le caractère d'une action rapide, spontanée, irréfléchie, induite sous influence des impulsions. Ainsi, l'humeur joue un rôle important dans les achats

¹⁰ R est un logiciel de traitement statistique des données. Il fonctionne sous la forme d'un interpréteur de commandes. Il dispose d'une bibliothèque très large de fonctions statistiques, ainsi il propose également une palette étendue de fonctionnalités graphiques.

3.4.2. Définition du concept de l'achat impulsif

Pour la définition de l'achat impulsif auprès de nos acheteurs algériens nous appuyons sur les tableaux suivants :

Tableau 7 : Les produits qui sont susceptibles d'être acheté impulsivement selon les quatre magasins spécialisés choisis dans l'enquête.

<i>Les produits achetés impulsivement</i>	<i>%</i>
Vêtements	26,49
Cosmétiques	36,36
Chaussures	20,78
Jouets enfant	16,36
Total	100

Pour les quatre magasins choisis dans notre enquête et qui représentent les produits suivants : vêtements -cosmétiques - chaussures et jouets enfants.

Nous remarquons que les produits achetés d'une manière impulsive sont les cosmétiques avec (36%) ensuite les vêtements (27%), chaussures (21%) et finalement les jouets enfant avec un pourcentage de (16%). Selon le genre les achats impulsifs sont variables : Chez les femmes : cosmétiques, vêtements et jouets enfants. Chez les hommes : vêtements et chaussures.

Tableau 8 : Les déterminants du choix des produits achetés impulsivement

<i>Les déterminants</i>	<i>%</i>
La bonne affaire (prix bas)	31,43
Gratification émotionnelle	28,05
Recherche du plaisir	24,68
Recherche de nouveauté	15,84
Total	100

D'après ce tableau nous constatons, que l'achat impulsif renvoie à des expériences variées en termes de motivation, d'évaluation et de processus de réponse du consommateur. Parmi les quatre déterminants du choix impulsif, nous remarquons que l'acheteur algérien est largement attiré par les bonnes affaires (prix bas, promotion, rabais.) puis par la gratification émotionnelle qui se résume par des produits qui déclenchent le coup de foudre chez les consommateurs ensuite la recherche de plaisir afin de rompre la monotonie quotidienne et finalement la recherche de nouveauté pour les gens qui suivent la mode.

Tableau 4 : Pourcentages des acheteurs suivant le niveau de revenu

-12000	10.65%
12001-18000	34.55%
18001-25000	27.53%
25001-40000	16.1%
40001-60000	10.39%
plus de 60000	0.78%

Nous remarquons qu'il y'a un lien contradictoire entre les revenus et pratiques de l'achat impulsif. Car les consommateurs ayant des revenus modestes achètent plus impulsivement que les consommateurs possédant des revenus élevés.

Tableau 5 : Pourcentages des acheteurs suivant la situation familiale

Célibataire	63.12%
Marié(e)	31.43%
Divorcé(e)	4.42%
Veuf (ve)	1.03%

Là encore nous observons que les acheteurs célibataires se livrent plus à des achats impulsifs.

Tableau 6 : Pourcentages des acheteurs suivants la profession

Cadre et profession intellectuelle	11.43%
Profession intermédiaire	16.10%
Employé	22.34%
Ouvrier	20%
Etudiant	12.99%
Artisan, commerçant et chef d'entreprise	7.01%
Retraité	7.53%
Sans activité professionnelle	2.6%

Ce tableau montre également l'absence de corrélation entre la profession et l'achat impulsif. La majorité des acheteurs impulsifs sont des employés soit (24%) et des ouvriers (22%), ensuite les professions intermédiaire (17%) et finalement les étudiants avec un pourcentage de (14%). Contrairement à la littérature sur le concept de l'achat impulsif qui démontre que les consommateurs impulsifs appartiennent le plus à des catégories socioprofessionnelles élevées.

3.4.1. L'acheteur en tant qu'individu

Dans ce point nous dresserons le portrait sociodémographique des acheteurs de notre échantillon au travers de différentes variables : Genre, âge, niveau d'instruction, niveau de revenu, situation familiale et profession.

Tableau 1 : Pourcentages des acheteurs suivant le genre

Femme	56.36%
Homme	43.64%

D'après ces pourcentages, nous remarquons que les femmes sont plus impulsives que les hommes. Cela veut dire que la frénésie incontrôlable d'achat touche principalement les femmes.

Tableau 2 : Pourcentages des acheteurs suivant l'âge

Moins de 25 ans	22.86%
25-34 ans	28.83%
35-44 ans	23.64%
45-54 ans	16.88%
55-64 ans	4.67%
65-74 ans	2.6%
Plus de 74 ans	0.52%

Nous observons que les acheteurs impulsifs algériens sont plus souvent âgé de : 25 à 34 ans, ils représentent la part de lion soit de (29%), ensuite la catégorie de 35 à 44 ans pour (24%), sans négliger la catégorie de moins de 25 ans (23%).

Tableau 3 : Pourcentages des acheteurs suivant le niveau d'instruction

Analphabète	14.55%
Primaire	12.47%
Moyen	19.22%
Secondaire	20.52%
Universitaire	26.23%
Autre (à préciser)	07.01%

Ce tableau illustre l'influence du capital scolaire sur la prise de décision. Nous remarquons également que pour cette variable, on ne retrouve quasiment aucune différence, entre les niveaux d'instructions de nos acheteurs. Tous les niveaux sont optés pour la réalisation des achats impulsifs.

3.3.3. Les variables explicatives et prédictives de l'achat impulsif

Quelle est la cause qui vous a incité à acheter ce(s) produit (s) de manière impulsive ? (une seule réponse est possible)

- ☐ La bonne affaire (prix bas) ☐ Gratification émotionnelle
☐ Recherche du plaisir ☐ Recherche de nouveauté

Parmi les propositions suivantes, cochez pour chacune, les cases qui vous correspondent.

	<i>Motive mes impulsions</i>	<i>Refrène mes impulsions</i>	<i>Motive mes achats impulsifs</i>	<i>Refrène mes achats impulsifs</i>	<i>Neutre</i>
Caractéristiques émotionnelles/ Affectives du produit					
Caractéristiques physiques/ utilitaires du produit					
Design / caractéristiques esthétiques du produit					
Facilité de paiement et d'achat					
Envie de se faire plaisir de manière immédiate					
Environnement d'achat / ambiance /atmosphère					
Influence des vendeurs					
Familiarité avec le magasin					
Promotion / bonne affaire					
Renouvellement fréquente de l'offre					
Recours aux odeurs, aux couleurs, aux lumières					
Occasion spéciale (fête, solde...)					

Environnement physique

- *La mesure de l'ambiance du point de vente* : afin de mesurer la perception des consommateurs quant à l'environnement global d'un point de vente nous sommes référées à l'échelle de Likert en cinq points allant de 1(**tout à fait d'accord**) à 5 (**pas du tout d'accord**).

Mesure de la variable : « Evaluation de l'ambiance du point de vente »	
Lors de votre visite de ce magasin (point de vente) vous avez trouvé l'ambiance du lieu agréable (Couleur, Odeur, Musique...).	
Tout a fait d'accord 1 ← Moyennement d'accord → 2 3 4 5 Pas du tout d'accord 5	

3.4. Premiers résultats de l'enquête :

Nous présenterons les premiers résultats descriptifs de notre enquête.

sociodémographique du répondant. Elles mesurent les variables suivantes : **Genre (sexe), âge, niveau d'instruction, niveau de revenu, situation familiale, profession et type de catégorie socioprofessionnelle.**

Ces variables sont les plus étudiées en marketing aussi bien dans la recherche que dans le monde managérial. Ce sont en effet les données les plus faciles et les plus rapides à recueillir. La recherche sur le comportement en magasin a montré de fort impact des variables sociodémographiques sur le comportement.

- ***Les variables liées à la personnalité***

Parmi les variables liées à la personnalité nous avons choisi « *l'impulsivité à l'achat* » qui correspond à l'acte spontané et non réfléchi.

Pour mesurer cette variable nous avons utilisé une échelle américaine proposée par deux auteurs **Rook & Fisher (1995)** qui permet de mesurer l'impulsivité des acheteurs algériens. Elle est composée de neuf propositions. Les répondants étaient amenés à évaluer chacune des propositions à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points.

De manière générale, les propositions suivantes vous décrivent bien ? (entourer le chiffre correspondant à votre opinion.) « L'échelle de Rook & Fisher (1995) »					
	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt en désaccord</i>	<i>Ni d'accord ni en désaccord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
J'achète souvent de manière spontanée	1	2	3	4	5
Laisse- toi aller (Just do it) décrit bien la manière dont j'achète	1	2	3	4	5
J'achète souvent sans réfléchir	1	2	3	4	5
« Je le vois, je l'achète » est une formule qui me décrit bien	1	2	3	4	5
« Acheter et réfléchir après » une formule qui me décrit bien	1	2	3	4	5
Parfois, j'ai envie de faire un achat sur un coup -tête	1	2	3	4	5
J'achète en fonction de mes humeurs du moment	1	2	3	4	5
Je planifie soigneusement la plupart de mes achats	1	2	3	4	5
Parfois je suis un peu imprudent dans mes dépenses	1	2	3	4	5

3.3. La structure du questionnaire :

La formulation de la question doit être courte et la rédaction doit privilégier un style direct et incisif. D'ailleurs en général, les questions longues sont sources d'incompréhension, car elles se révèlent ambiguës et abordent souvent plusieurs construits.

Concernant les types de questions choisies ; *« il n'existe pas de règles simples pour décider du juste équilibre entre questions ouvertes et fermées pour le choix des échelles de mesures dans un même questionnaire mais plutôt un ensemble de considérations le plus souvent empiriques »* (Fenneteau, 2002)⁹. En conséquence, pour la rédaction de notre questionnaire nous avons opté pour différentes formes de questions.

3.3.1. Opérationnalisation du concept de l'achat impulsif :

Dans notre recherche nous adoptons la définition de l'achat impulsif comme un achat spontané, accompagné par des émotions positives intenses et traduisant une réaction par rapport à un stimulus.

Les consommateurs susceptibles de répondre à notre questionnaire ont ainsi pour caractéristique d'avoir été confronté des produits dans une situation d'achat fortuit ; expression qui souligne l'aspect impromptu du comportement du consommateur. Dans cette situation l'achat de produit a été effectué de manière impulsive. Afin de cibler les personnes adéquates, la question filtre suivante est un préambule nécessaire à l'administration de notre questionnaire.

Question filtre
Quels sont les produits que vous n'avez pas prévu d'acheter avant d'entrer dans le magasin ?

Cette question posée aux acheteurs à la sortie de caisse. Et seul les acheteurs impulsifs peuvent participer à l'enquête, permettrons de poursuivre avec les questions mesurant les différentes variables. Cette question ouverte est une interrogation pour laquelle aucune réponse n'est préétablie.

3.3.2. L'acheteur en tant qu'individu

Les questions concernant l'acheteur en tant qu'individu sont celles ordinairement utilisées dans les enquêtes, notamment de l'Insee, pour établir le portrait

⁹Fenneteau H., (2002), Enquête : entretien et questionnaire, Dunod.

d'achat. Ce choix se justifie par la nature de notre sujet. Notre enquête est par ailleurs réalisée dans des magasins de détail spécialisé.

Cependant est conformément à la littérature sur l'achat impulsif, nous avons constaté que ce dernier peut porter sur une diversité de produits. Pour cela nous avons spécifié dans cette recherche la catégorie des produits suivants : vêtements (homme & femme), chaussures (homme & femme), cosmétiques et jouets enfant.

3.2.1. Structure de l'échantillon :

Notre questionnaire a été administré à l'intérieur du centre-ville de Tlemcen, qui constitue des quartiers assez populaire et contient des magasins très fréquenté par les différentes couches sociales. Ces magasins représentent des environnements de vente où des éléments d'ambiances et de design qui sont manipulés afin d'influencer le comportement du chaland et notamment ses états affectifs. A ce titre la population de notre échantillon est donc une population locale. Ces points de vente proposent des vastes assortiments de produits avec une variété de marques (produits de luxe) ainsi des produits de moyennes qualités et démarqués, recherchés par les consommateurs à faible revenu.

3.2.2. La méthode d'échantillonnage retenue :

A notre connaissance, il n'existe pas de base de sondage concernant la fréquentation des rayons des magasins ce qui exclut le recours à une méthode d'échantillonnage aléatoire.

Nous rappelons qu'au niveau de cette étude nous cherchons à expliquer les variables d'influence de l'achat impulsif. Il est donc nécessaire d'interroger les acheteurs à la sortie de caisse du magasin, afin de privilégier la spontanéité des réponses « *à chaud* » des données de souvenir et pour mieux cerner les achats impulsifs effectifs. Nous optons ainsi pour la méthode *in situ* (un échantillon de convenance).⁸

3.2.3. La taille de l'échantillon

Pour notre part, nous nous étions fixés un objectif final de **590** visiteurs du magasin et nous avons finalement obtenu 385 répondants qui ont effectué des achats de types impulsifs.

⁸ Un échantillon de convenance, il est parfois appelé « échantillon accidentel » parce qu'il est constitué d'individus qui se trouvaient à l'endroit et au moment où l'information a été collectée (Giannelloni et Vernet, 2001).

même, le design, le packaging, les promotions, la proximité, le prix influencent largement les acheteurs à faire des achats impulsifs. De même les enseignes de distribution ne dépensant pas de budget de communication pour leur lancement, seul le prix et leur packaging permettent de faire la différence en rayon.

L'apparence que prend un produit sur le lieu de vente est essentielle, au sens où le consommateur achète ce dont il a envie et pas forcément ce dont il a besoin. Le design et les caractéristiques esthétiques du produit peuvent contribuer à créer une attirance soudaine sur le consommateur.

En conclusion, les variables situationnelles et individuelles (liées à l'acheteur) pourraient favoriser la réalisation d'achat impulsif. La prise en compte de l'environnement d'achat (ou valeur du lieu de consommation) permettra ainsi une conceptualisation plus étoffée que l'expérience du lieu par le consommateur et d'une meilleure compréhension de ses antécédents et conséquences, ainsi la situation d'achat semble en effet pouvoir exercer une influence conséquente sur toutes les étapes du processus décisionnel conduisant à un achat impulsif.

III. L'étude empirique de l'achat impulsif

Nous allons à présent nous intéresser aux étapes nécessaires à l'obtention des résultats de notre recherche. Nous nous intéresserons aux conditions de la réalisation de l'enquête, autrement dit, à la méthodologie utilisée pour déterminer notre terrain de recherche et pour administrer le questionnaire afin de répondre à notre problématique.

3.1. Méthodologie de la recherche

Notre recherche repose sur l'hypothèse selon laquelle les caractéristiques liées à la situation d'achat et aux variables liées à la personne (impulsivité à l'achat du consommateur) favorisent la réalisation des achats impulsifs.

Donc au niveau de cette étude nous avons considéré comme achat impulsif, un achat non planifié, et concernant des produits hors promotion.

3.2. Les conditions de réalisation de l'enquête :

Notre investigation porte sur l'achat impulsif des consommateurs algériens. Pour cela nous avons pour notre part opté pour des conditions d'enquête en situation réelle

De ce fait, l'aménagement du point de vente est l'un des principaux piliers de la réussite des affaires commerciales. Il met en valeur la qualité des produits et du service et encourage les occasions de ventes.

2.2. L'influence des variables personnelles sur la réalisation d'achat impulsif : l'impulsivité à l'achat

Les recherches sur le concept de l'achat impulsif sont majoritairement focalisées sur l'influence des éléments de l'environnement du magasin sur des achats impulsifs. De plus, il a été proposé que les achats impulsifs puissent découler d'attirances situationnelles. Mais il y a d'autres études récentes (**Rook et Gardner, 1993 ; Piron, 1993 ; Yoon et Faber, 2000**) ont montré qu'il faut prendre en compte les mécanismes psychologiques internes du consommateur. Dans le cadre d'un achat impulsif, la décision d'achat découle non pas d'un processus de choix analytique et méthodique mais d'un acte soudain et spontané. Les actes impulsifs sont des réponses rapides à des stimuli extérieurs. De ce fait, le trait d'impulsivité à l'achat traduit une tendance à répondre rapidement et sans réflexion. Une personne impulsive dans ses achats est caractérisée par un temps de réaction rapide, une absence de prévision et une aptitude à agir sans planification prudente. Les individus impulsifs présentant un niveau faible de contrôle choisiront les récompenses immédiates, même si ce choix se fait aux dépens d'intérêts à long terme.

En conclusion, de nombreuses recherches (**Rook et Fisher, 1995 ; Beatty et Ferrell 1998 ; Dholakia, 2000**) ont soutenu le lien direct et étroit entre l'impulsivité à l'achat et le passage aux achats impulsifs. Sachant que les actes impulsifs découlant de situation de perte de contrôle.

2.3. L'interaction entre les variables liées au produit et achat impulsif

L'influence de certaines variables liées à l'offre d'un point de vente augmente les achats impulsifs. Dès lors, plusieurs recherches essentiellement qualitatives sur ces achats laissent effectivement penser que le processus qui conduit un consommateur à réaliser des achats impulsifs soit essentiellement le produit soit les variables liées aux produits (prix, le rôle social du produit, l'attitude par rapport aux produits).

Certaines catégories de produits sont plus susceptibles que d'autres d'être achetées impulsivement ; les vêtements apparaissent ainsi comme plus susceptibles d'être achetés impulsivement que les équipements de cuisine. La raison évoquée est que l'achat impulsif est plus souvent associé au plaisir bien qu'aujourd'hui le mix du produit jouera un rôle clé pour la réussite de l'entreprise. Cependant, le produit lui-

interprétée et évaluée par le consommateur est également un élément à prendre en compte puisque toutes situation peut être vécue différemment par chaque individu (Lichtlé et Plichon, 2005).⁷

2.1.1. Les effets des facteurs atmosphériques sur le déclenchement d'achat impulsif

Naturellement, le fait d'acheter un produit de manière impulsive est lié au point de vente ; on se sent plus proche du produit, « il nous appelle » en quelque sorte.

Depuis les premiers travaux sur l'expérience hédoniste en magasin (Holbrook et Hirschman, 1982 ; Holbrook, 1986 ; Ladwein, 2002), des études diverses ont été menées dans des points de vente de détail (produits ou services, généralistes ou spécialisés) ou des centres commerciaux (Rieunier et al, 2002). Ces travaux font suite aux intuitions de Kotler (1974) quant à la notion « *d'atmosphériques* » cohérente avec l'émergence d'une psychologie de l'environnement (Mehrabian et Russell, 1974). L'atmosphère était considérée comme une composante de l'image du magasin au même titre que la largeur des allées, l'éclairage ou la foule. Mais, Kotler (1974) l'assimile à la « *création d'un environnement d'achat produisant des effets émotionnels spécifiques chez l'individu, tels que le plaisir ou l'excitation, susceptible d'augmenter la probabilité d'achat* ».

Une atmosphère agréable permet aux consommateurs de vivre des expériences de shopping plaisantes, d'acquérir des idées intéressantes et de réaliser les buts souhaités en particulier pour ce qui visite le magasin dans le but de flâner. L'atmosphère du point de vente est capable de susciter les cinq sens de l'individu. Les facteurs d'ambiance peuvent parfois agir directement sur le comportement du client. Ainsi il a été démontré que les couleurs d'ambiance peuvent expliquer l'attraction physique par rapport à l'aménagement du point de vente.

En conclusion, si les caractéristiques de l'atmosphère exercent de l'influence sur le temps passé en magasin, le montant dépensé... etc. Elles contribuent en revanche à susciter chez le chaland un état psychologique favorable qui peut améliorer l'attitude à l'égard de l'enseigne et contribuer à la réalisation des achats impulsifs. La grande distribution tend à transformer les nouveaux espaces commerciaux en de nouveaux lieux de convivialité pour augmenter la part des achats impulsifs.

⁷Lichtlé M.-C. et Plichon V. (2005), La diversité des états affectifs sur le point de vente, Décision Marketing, 39.

L'expérience vécue à travers la consommation impulsive est reçue par des modalités sensorielles multiples (les goûts, les parfums, les sons, les impressions tactiles et les images visuelles). Dans cette partie nous nous intéresserons à développer les différentes variables qui poussent le consommateur à acheter impulsivement.

2.1. Expliquer l'achat impulsif par des variables situationnelles.

L'achat impulsif était souvent reconnu comme une réponse à un stimulus du magasin. Cette approche a donc, insisté sur les facteurs situationnels comme déclencheurs de l'achat impulsif. L'approche situationnelle semble apporter une réponse à l'instabilité des comportements. De nombreuses recherches en comportement du consommateur préconisent d'étudier les effets de la situation sur les réactions des acheteurs. (**Daucé et Rieunier, 2002**³ ; **Lemoine, 2003**)⁴

L'analyse des effets de la situation sur le comportement de l'acheteur permet de comprendre l'étendue des arbitrages et notamment son comportement de recherche de variété. D'un point de vue managérial, l'implication situationnelle est donc une voie de segmentation. D'où **Russel Belk (1974)** ⁵ définissent la situation comme « *l'ensemble des facteurs spécifiques à un moment et à un lieu d'observation qui ne découlent pas de la reconnaissance des individus ni des attributs des produits mais qui ont un effet systématique et démontrable sur le comportement du consommateur* ».

Belk (1975)⁶ décrit la variable situationnelle à l'aide de cinq composantes objectives :

- 1- l'environnement physique 2- l'environnement social
- 3- la perspective temporelle 4- la définition des rôles
- 5- Les états antérieurs propres à l'individu

Chacune de ces composantes exerce, à des degrés divers, une influence sur les émotions du consommateur. Cependant, la manière dont la situation est perçue,

³Daucé B., Rieunier S., (2002) Le marketing sensoriel du point de vente, Recherche et Application en Marketing, 17, 4,45-60.

⁴ Lemoine J-F. (2003), Vers une approche globale de l'atmosphère du point de vente, Revue française de Marketing, N° 194, 4/5.

⁵ Belk R.W. (1974a). An exploratory assessment of situational effects in buyer behavior, Journal of Marketing Research, 11.

⁶Belk R W. (1975), Situational Variables and Consumer Behavior, Journal of Consumer Research, 2, P.157-164.

niveau hédonique et peut donner naissance à des conflits émotionnels. En outre, elle intervient souvent avec un regard diminué pour les conséquences ».

A travers cette littérature foisonnante sur le concept de l'achat impulsif, nous pouvons dire que les débats théoriques sur la définition de l'achat impulsif contribuent fortement en première approximation, à donner une impression générale d'hétérogénéité. Cela nous a permis de découvrir que l'achat impulsif est un type distinct de comportement d'achat chez un consommateur. L'achat impulsif est donc à distinguer d'un autre type d'achat non planifié. L'approche affective a pu donner une définition précise et distinctive à l'achat impulsif.

On voit bien que ce type d'achat est psychologiquement complexe est souvent associé à un état émotionnel sensible. Les chercheurs ont besoin de savoir ce qui déclenche les impulsions d'achats pour améliorer leurs connaissances afin de bâtir des stratégies efficaces de commercialisation.

II. Les variables explicatives et prédictives de l'achat impulsif

L'achat impulsif est un acte non prévu par le consommateur, est entraîné par la réaction à un phénomène ayant stimulé l'un des sens du consommateur, lors de la rencontre avec l'offre. Cette réaction peut-être due à l'environnement physique, l'ambiance qui règne, ou le produit en lui-même (packaging, design, senteur). C'est notamment pour cela que les techniques de merchandising ont profondément évolué et que les espaces de vente sont devenus des lieux théâtraux où la disposition de chaque chose a été étudiée.

Selon **Derbaix et Pham (1989)**² l'achat impulsif peut être considéré comme « *un prototype de comportement émotionnel déclenché par l'attrait affectif des facteurs de situation et décidé sur le champ* ».

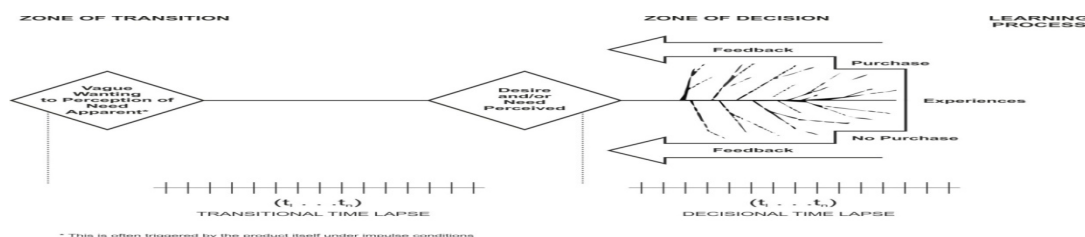
Les distributeurs ont pris conscience de l'importance de la situation d'achat et plus particulièrement de l'environnement du point de vente (environnement physique ou social) dans la réalisation d'achat impulsif. Les recherches en comportement du consommateur et notamment sur les achats impulsifs témoignent d'un souci croissant de la part des distributeurs pour les facteurs sur lesquels il faut agir afin de créer des impulsions d'achat et de conduire les acheteurs à acheter impulsivement.

²Derbaix C. et Pham M. (1989), pour un développement des mesures de l'affectif en marketing, synthèse des prés requis, RAM, Vol 4, N° 4, P.71-87.

décision. Pour eux, l'achat impulsif « est un achat pour lequel les éléments d'informations obtenus et le temps effectivement utilisé par un consommateur pour prendre la décision est inférieur que de manière significative au temps normal utilisé par cet individu pour prendre une telle décision ».

Cette définition montre le caractère rapide d'une décision ainsi le lap du temps relatif qui mène à la réalisation d'achat impulsif.

Figure 2 : Continuum du processus de transition et de la décision d'après D'Antoni & Shenson (1973)



Cependant, cette approche a rapporté du nouveau ce qui concerne la définition de l'achat impulsif mais malheureusement, elle présente des limites par exemple le concept du « *lap de temps normal* » nécessaire à la prise de décision est très personnelle, et il est fortement dépendant de la situation.

1.1.3. L'approche consommateur

Cette approche définit l'achat impulsif en synthétisant les définitions opérationnelles et comportementales. Elle inclue les caractéristiques conatives (réactivité et rapidité) et cognitives (la décision est spontanée, immédiate, ne prend pas en considération les conséquences futures).

De ce fait, les trois premières approches de l'achat impulsif fondées sur les caractéristiques cognitives et réactives des achats impulsifs (**Dupont de Numours**, 1945 ; **Stern**, 1962 ; **Pillet**, 1969) se sont avérées incapables de distinguer suffisamment l'achat impulsif de l'achat non planifié, non plus de fournir des outils de mesure adéquats de l'achat impulsif. Elles ont cédé la place à des approches considérant l'achat impulsif comme un processus de décision affectif découlant d'une impulsion.

1.1.4. L'approche affective

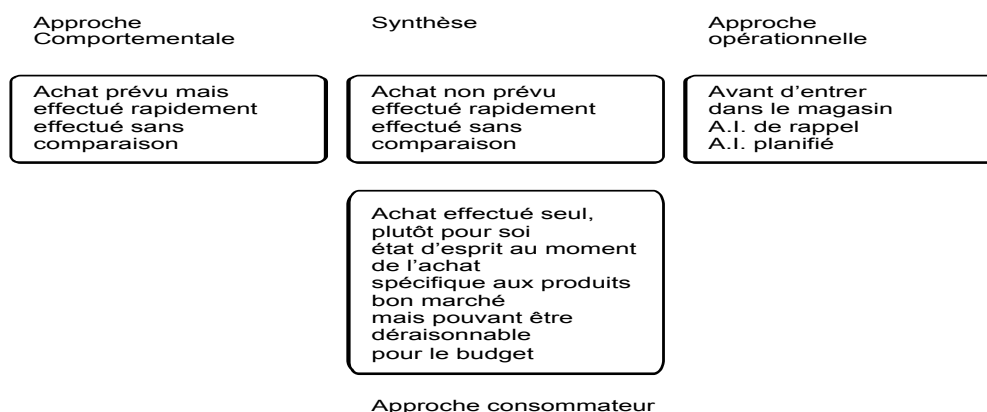
L'initiateur de ce courant a été **Rook** (1987). Selon lui, il y'a « *impulsion d'achat lorsque le consommateur ressent un irrésistible besoin d'acheter quelque chose de manière immédiate. Cette impulsion est complexe au*

la distraction, la volonté d'éviter la complexité et /ou provoqué par les stimuli environnant une personne.

L'achat impulsif était considéré comme un manque d'intelligence, de contrôle, d'immaturité,...De nos jours, on voit qu'il est considéré comme un plus positif. Par exemple, profiter des promotions 2+1 gratuit,...tout cela est soumis à une évaluation normative plus positive qu'avant.

A ce jour, l'achat impulsif a été étudié par quatre types d'approches, que nous conserverons ici : l'approche « opérationnelle », l'approche « comportementale », l'approche « consommateur » et l'approche « affective ». La figure ci-dessous représente les trois approches cognitives de l'achat impulsif.

Figure 1 : l'achat impulsif synthétisé par Leblanc Maridor (1985)



1.1.1. L'approche opérationnelle

Pour cette approche le critère de définition de l'achat impulsif est le lieu de la prise de décision, c'est-à-dire le magasin. Est impulsif tout achat non prévu à l'entrée du magasin. Le précurseur de cette approche est l'américain **H. Stern** avec son fameux article de 1962, «*The significance of impulse buying* ».

1.1.2. L'approche comportementale

Cette approche conteste le critère du lieu de la prise de décision comme seul critère de définition de l'achat impulsif. La définition de l'achat impulsif sera ici défini non plus sur le lieu de la prise de décision mais sur la nature du processus décisionnel. D'où **d'Antoni** et **Shenson** (1973)¹ sont les premiers à définir l'achat impulsif selon le critère du laps de temps et à la quantité d'information nécessaire pour prendre la

¹D'Antoni J.S. & Shenson H.L. (1973), « Impulse Buying Revisited: A Behavioral Typology », Journal of Retailing, 49, 1, p.63-76.

I. Définition du concept d'achat impulsif

Le thème de l'achat impulsif qui est l'objet de ce travail fait partie des préoccupations de nombreux producteurs et distributeurs. Il présente un intérêt managérial certain pour les entreprises de distributions. Les achats impulsifs sont financièrement intéressants pour les producteurs et les distributeurs ; il représente un marché fructueux et concept prometteur pour l'étude de marché. L'enjeu est de comprendre les techniques commerciales adoptées par les points de vente et les entreprises afin que les clients ressortent d'un magasin en lui faisant acheter plus que prévu.

La profusion des thèmes abordés de manière empirique et théorique contribue fortement à l'hétérogénéité du phénomène. La littérature sur l'achat impulsif est loin d'être unanime sur la définition, on trouve de difficulté de dire en quoi il consiste vraiment.

Le concept d'achat impulsif a toujours suscité de nombreuses polémiques quant à sa définition. Depuis soixante ans déjà, les chercheurs en marketing s'interrogent sur la définition de l'achat impulsif (**West**, 1951 ; **Applebaum**, 1951 ; **Stern**, 1962 ; **Rook**, 1987).

Les achats impulsifs semblent d'être identifiés à des achats non prévus, non planifiés, irréfléchis, incontrôlés, spontanés, récréationnels, motivés par des impulsions d'achat.... Ce qui explique la difficulté que rencontre la définition de l'achat impulsif. A titre d'exemple, les achats impulsifs par leurs natures doivent être non planifiés, l'inverse n'est pas automatiquement vrai (l'achat de routine).

1.1. Les définitions existantes sur l'achat impulsif :

L'achat impulsif est une notion peu claire qui a longtemps été assimilée à celle d'achat non planifié. L'étude des achats impulsifs sont souvent assimilés à des décisions « *inconsistante dans le temps* », c'est-à-dire des décisions qui n'auraient pas été prises si le consommateur avait pris le temps de considérer, de manière dépassionnée, leurs conséquences à long terme. Cela postule que les décisions impulsives sont a priori dysfonctionnelles. L'acheteur impulsif a longtemps été considéré comme un consommateur irrationnel répondant de manière incontrôlée et irréfléchie aux tentations d'achats qui s'offrent à lui en magasin.

Pour **Dubois** et **Jolibert** (1992) il est le reflet de nombreuses tendances individuelles telles que l'absence de planification, de réflexion, l'impatience,

Introduction

Les bouleversements que connaît le monde sous l'effet de la mondialisation et de la révolution des technologies et de la communication ont considérablement affecté la consommation.

L'avalanche des produits, la multiplicité des points de vente, le développement des loisirs.... Sont des facteurs qui expriment la grande diversité des actes de consommation, dont l'achat plaisir côtoie l'achat nécessité, l'émotion se mêle à la raison.

En plus, face à l'augmentation des revenus, faire des emplettes est devenu une activité récréative. Nous assistons aujourd'hui à une augmentation de la consommation de plaisir et de divertissement d'où l'acte de consommation a connu des profondes mutations. Ces éléments ont engendré des changements fondamentaux dans les comportements des individus. Une grande partie de la population n'a pas conscience des influences externes, ni de processus internes qui jouent pendant un achat et qui sont responsables de la prise de décision. En bref, la plupart des gens n'ont pas conscience de leur propre comportement de consommation et d'achat, ce qui expliquerait l'augmentation de l'achat impulsif de manière significative ces dernières années. Cela indique que le phénomène est prépondérant et en croissance permanente. Les stratégies de vente et le développement du style de vie des individus encouragent aujourd'hui l'achat impulsif.

A ce jour, de nombreuses recherches ont déjà consacré aux comportements d'achat impulsif et aux achats impulsifs aux points de vente (**Stren**, 1962 ; **Rook**, 1987 ; **Beatty et Ferrell**, 1998 ; **Piron**, 1991), et ont notamment permis d'identifier les facteurs à l'origine de ces comportements et ses conséquences (achat impulsif fonctionnel et dysfonctionnel, **Dickman**, 1990). Cette recherche ayant pour but de mieux comprendre les antécédents et les conséquences d'un tel achat impulsif, ainsi de connaître les facteurs qui influencent le processus décisionnel d'achat impulsif. Nous tenterons pour cela de répondre à la question suivante : *Comment vont faire les producteurs et les distributeurs pour déclencher des achats impulsifs de la part des visiteurs ? En d'autre terme qu'elle est la stratégie adoptée pour appâter les clients en lui faisant acheter beaucoup plus que d'habitude ?*

Influence de l'environnement d'achat et de l'impulsivité sur la réalisation d'achat impulsif

BESSOUH Nadira

Maître de conférence

*Ecole Préparatoire Science Economiques/gestion
et Science Commerciales
Université de Tlemcen*

KHEDIR OUSSAMA

Maître de conférence

*Ecole Préparatoire Science Economiques/gestion
et Science Commerciales
Université de Tlemcen*



Résumé :

Cette recherche s'intéresse aux achats impulsifs. Elle se veut une tentative de proposer des variables explicatives de ce processus d'achat, intégrant des variables l'environnement d'achat dans le magasin et une variable de personnalité qui se résume par l'impulsivité à l'achat. Les résultats de cette étude ont un meilleur pouvoir prédictif sur la réalisation d'achat impulsif. Afin d'aider les producteurs et les distributeurs de mettre en application des stratégies de ventes pour susciter des impulsions d'achats chez le consommateur.

Mot clés : – Achat impulsif – variables situationnelles – variable de personnalité – l'impulsivité à l'achat.

ملخص:

هذا البحث يركز على دراسة الشراء الاندفاعي ' تعتبر هذه الأخيرة محاولة لتقديم المتغيرات المحفزة لهذا النوع من السلوك ' مدججين المتغيرات المتصلة ببيئة التسوق في المتجر، وكذا المتغيرة الفردية والمتمثلة في الاندفاع نحو الشراء. فالنتائج المحصل عليها تعد مؤشرا أفضل للقيام بالشراء الاندفاعي وهذا لمساعدة المنتجين والموزعين لتنفيذ استراتيجيات من اجل تحفيز المستهلكين على الشراء الارتجالي.

الكلمات المفتاحية: – الشراء الاندفاعي – المتغيرات الظرفية – المتغيرة الفردية – الاندفاع نحو الشراء.

Références Bibliographiques

Bujold C., Gingras M., « Choix professionnels et développement des carrières », Gaetan Morin éditeur, 2001.

Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories », Dunod, 1997.

Chassard Y. Singer V., Tessier M., « les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise ? » Bernard Brunhes Consultants, Cahier n°7, 2001.

Delteil V., Redor D., « l'emploi des salariés de plus de 55 ans en Europe du nord », Rapport de recherche, DARES, 2003.

El houari D. « problématique de l'âge et gestion des personnels vieillissant en Algérie » revue gestions hospitalières, n° 510.

Guillemard A-M, « L'âge de l'emploi », Armand Colin, 2003.

Moliniés A.F « Evolution des contraintes de travail et sélection sur l'âge », Performances Humaines et Techniques, n°62. 1993

Marbot E, « le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de 50 ans : définition, mesure et déterminants », ESSEC-IAE, AIX en Provence 2001.

Marbot E., « les DRH face au choc démographique », Editions d'Organisations, 2005

Nauze Fichet E, Lerais F, Lhermitte S., « Les projections de la population active : 2003-2050 », INSEE, Société, n° 13, 2003.

Peretti J M., « Ressources Humaines », Vuibert 2003.

Saba T, Guerrin G, Wils T., « Gérer l'étape de fin de carrière », Gestion 2000.

Volkoff S « le travail après cinquante ans : quelques chiffres et plusieurs inquiétudes », le travail humain, n° 52, 1989.

Volkoff S, Molinié A, Jolivet A, « Efficace à tout âge ? », Centre d'Etudes de l'emploi, dossier 16, 2000.

Agence Française de développement, « Appui à la qualité du système éducatif algérien » ;AFD, 2006, site internet l'AFD

Banque mondiale, Algeriaeconomic update-spring 2009 Banque mondiale, Wachington DC, 2009.

Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels, « note d'orientation n° 4 du 15 juin 2009 relative au plan d'action 2010-2014 », 2009,

site www.mfep.gov.dz

Site www.ons.dz

Bilan social de l'entreprise ENIE Sidi Bel Abbas.

Conclusion

Au terme de ce travail, ce qui apparaît crucial, c'est avoir une articulation entre les politiques gouvernementales et celles des entreprises. Il doit exister une politique globale d'objectifs et de moyens d'incitation pour encourager et faciliter l'action de l'entreprise ENIE. Cette dernière doit développer de nouveaux outils de gestion des âges, afin de mieux maîtriser la gestion des carrières et aussi la coopération entre jeunes et anciens, l'amélioration des performances, des motivations et la valorisation des compétences issues de l'expérience des travailleurs âgés. La nécessité de revoir les fins de carrière et d'aménager un allongement souple de la vie professionnelle pour des raisons de contraintes financières très importantes dues aux perspectives démographiques des salariés notamment âgés au sein de cette entreprise. La fonction des ressources humaines a donc un rôle à jouer dans la formulation et l'implantation d'une stratégie de gestion favorisant le maintien en emploi des cadres plus âgés et devrait travailler à l'amélioration des conditions du travail en développant ainsi un projet personnel de fin de carrière pour ses salariés.

Enfin, les pouvoirs publics doivent manifester une nouvelle politique visant à limiter les flux des sorties précoces afin de contenir les coûts de ces départs et de faire face notamment aux déséquilibres financiers des systèmes de retraite.

Des politiques d'accès équitable à la mobilité et de valorisation de l'enrichissement des tâches peuvent être recommandées (Marbot, 2005) (Peretti J. M., 2003) :

- La mobilité horizontale par des changements de poste. Une introduction de plus en plus systématique d'une gestion par les compétences en GRH facilite et encourage cette mobilité.

- la mobilité verticale qui constitue l'une des principales inquiétudes des cadres après 50 ans est liée au plafonnement de carrière et le salarié redoute de ne plus pouvoir progresser hiérarchiquement.

La gestion de la mobilité dans l'entreprise représente des enjeux stratégiques nécessitant une remise en question de certaines pratiques de management des ressources humaines actuelles. Car elle permet une organisation plus simple, un échange de compétence et une dynamique d'équipe

L'enjeu est stratégique pour l'entreprise qui ne pourra survivre et prospérer qu'à ces conditions liées en partie à la fonction des ressources humaines. Cette dernière doit effectuer un revirement complet et abandonner ses pratiques de dévalorisation et la mise à l'écart des salariés âgés à travers les dispositifs des départs programmés d'où l'intérêt d'implanter de nouvelles politiques susceptibles d'exploiter le potentiel que représente cette main d'œuvre spécifique.

vieillissant à travers des politiques de GRH discriminantes à l'égard des seniors et d'autres part par des pratiques de management inadéquates (Cadin L.,Guerin F.,Pigeyre F, 1997).

Il faut dire que le contenu du travail, la mobilité horizontale ou verticale, le poste de travail et le rôle important des responsables des entreprises sont des facteurs pouvant provoquer ou influencer le sentiment de fin de vie professionnelle (Marbot, 2005). D'où l'intérêt de les prendre en considérations :

- La motivation au travail qui reste extrêmement liée à la perception de l'intérêt du travail et de sa richesse. Le besoin des seniors d'avoir un travail utile pour l'organisation est très fort, un salarié qui n'aurait pas de travail intéressant aurait l'impression que l'organisation n'attend rien de lui, il finirait par s'y résigner et attendre sa retraite (Volkoff S., 1989).

Plusieurs études ont montré que la perception d'une absence d'enrichissement du poste du travail des seniors est très corrélé à l'intérêt du travail (Delteil V.et Redor D, 2003).

- Le poste de travail par l'identification du poste de travail pénible pouvant entraver les facultés du salarié (Volkoff S et Molinié A, 2000).

- Des conditions de travail bien adaptées peuvent avoir un effet protecteur vis-à-vis de certaines dégradations de la santé. Il peut donc être recommander d'anticiper l'adaptation des postes de travail en y impliquant les acteurs concernés.

- La formation est l'une des conditions d'une adaptation efficace aux changements techniques et organisationnels. Elle est destinée à augmenter le niveau des compétences de ses salariés et leur adaptabilité aux nouvelles exigences du travail, sans aucune discrimination par âge. Or notre enquête a révélé que le taux d'accès à la formation des plus âgés est très faible, les salariés refusent dans la plupart des cas de se former estimant qu'ils sont assez compétents dans leur poste (El houari, 2011).

Les responsables d'entreprises dans la société algérienne sont des acteurs principaux de la mise en œuvre de ces pratiques équitables et transparentes de gestion des ressources humaines. Ils doivent valoriser les salariés au travail et favoriser ainsi la reconnaissance et la valorisation à l'égard aux salariés âgés notamment les cadres. Cela permet de retarder l'apparition du sentiment de fin de vie professionnelle. Il est impératif donc étendre les pratiques de GRH destinées aux 30 à 49 ans à la tranche d'âge au plus de 50 ans.

Ensuite, les salariés qui considèrent que la sortie définitive après les 50 ans, selon les cas de chaque salarié, est désormais la nouvelle norme du fait que les politiques pratiquées ont encouragé des vagues importantes de départs (tab. 2). Ce qui va conforter le stéréotype sur l'âge du fait que les travailleurs âgés sont inemployables, démotivés, inadaptables au changement, peu performants et inaptes à la formation et à l'usage des nouvelles technologies...» (Chassard Y. Singer V., Tessier M., 2001).

Par conséquent, la dévaluation sur les marchés du travail des salariés âgés de plus de 50 ans semble avoir un effet ricochet sur les âges les plus jeunes. Les salariés dès 45 ans, sont parfois catalogués comme «attendant la retraite» et «regardant déjà vers la sortie» : « Les quadragénaires connaissent eux aussi à leur tour des difficultés de carrière, et sont de plus en plus considérés comme un groupe d'actifs sans avenir ».(AM. Guillemard, 2003).

Cependant, le risque de ce groupe d'âge ne se traduit-il pas par une absence de perspectives de carrière ?

Une réflexion sur la gestion des fins de carrière est nécessaire reste peu évoquée par les responsables de l'entreprises de L'ENIE et ceci, malgré la perspective du vieillissement de leur salariés

La question de la gestion des âges des salariés en fin de carrière dans l'ensemble des secteurs publics et privés, soulève aujourd'hui un débat au sein de la société Algérienne. L'enjeu est de taille. Les politiques de court terme qui avaient pour conséquence l'exclusion de plus en plus précoce du marché de travail des salariés âgés, n'a pas permis d'autres part d'embaucher les plus jeunes. Les dernières années ont été marquées par une activité de plus en plus précoce et ceci par le biais des départs volontaires des salariés. A juste titre, en 2010, l'ENIE a enregistré un départ de 737 agents.

4. Changer les pratiques des Ressources Humaines au sein de l'entreprise: vers une gestion innovante

Compte tenu des évolutions démographiques et économiques que connaîtra l'Algérie dans les années à venir, Il semble important que les dirigeants de l'entreprise ENIE changent leurs représentations liées auxsalariés âges. Ceci se traduit par un allongement de la vie professionnelle et mettre fin au sorties précoces du travail.

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que le sentiment de fin de vie professionnelle est provoqué par des perceptions provenant de la sphère organisationnelle. Ceci se traduit d'une part par des situations de travail dévalorisantes pour le salarié

Tab.4 : Départ volontaire entre 2009- 2011

Catégorie professionnelle	Total
Cadre	15
Maitrise	11
Exécution	32

Source : ENIE

En 2008, la réduction d'effectifs notamment au delà de 50 ans a ainsi baissé de 73% (cf. Tab.4), par rapport à l'année de 1996. Au total 814 cadres ont bénéficié d'une cessation d'activité. Une véritable hémorragie ! Cette situation a engendré un ensemble de pertes. Et a privé au sein de l'entreprise du savoir faire de ses séniors. Ceci se traduit, principalement, d'une part par, les pertes d'expérience et de compétence occasionnées par le départ des salariés âgés et, d'autre part par, l'impact sur la pyramide des âges du personnel. Repenser la gestion des carrières des cadres à l'entreprise est nécessaire.

La situation des autres catégories professionnelles suit la même tendance avec un départ de 4490 salariés ces dernières années.

Cependant, la tendance générale est à la baisse de l'activité aux âges élevés. Par conséquent, les taux d'emplois par âge détaillé comme nous l'avons montré présentent un profil décroissant, avec une baisse à partir de 50 ans et qui s'accélère après 55 ans. En termes de politiques de gestion des ressources humaines. Deux particularités concourent à ce résultat : une limitation institutionnelle de l'activité (la retraite à 60 ans) et une régulation du marché du travail par des retraites anticipées qui affectent fortement la tranche d'âge des 50-54 ans.

Il faut dire que, le retrait précoce d'activité a été largement influencé par l'évolution de la réglementation en faveur de la cessation d'activité.

L'usage de ces« préretraites » à une grande échelle semble profondément transformer les anticipations de tous les acteurs concernés aussi bien dans entreprises et les salariés.

Les salariés de plus de 50 ans ont pris l'habitude de voir comme des travailleurs surnuméraires et inemployables. Ils doivent être mis à l'écart quelque soit la logique managériale dominante: gains de productivité, réduction de la masse salariale ou gestion des compétences...

- c'est une stratégie relativement consensuelle et indolore de gestion des effectifs
- c'est une source d'économies sur le coût salarial, en raison du montant élevé des rémunérations liées à l'ancienneté,
- c'est une prise en compte de la diminution des capacités physiques chez les salariés vieillissants et du nombre important d'inaptitudes chez les plus âgés,
- c'est une nécessité pour faire face à de nouvelles exigences cognitives du travail, aux nouveaux impératifs de qualité, aux réorganisations, aux modernisations techniques, toutes formes de mutations vis-à-vis desquelles les plus âgés rencontreraient des difficultés spécifiques.

Pour les entreprises, le départ volontaire permet d'injecter « du sang neuf » de se débarrasser sans heurt des compétences obsolètes, de promouvoir une nouvelle organisation du travail en décroissant les tâches et d'organiser la flexibilité interne

Mais d'autre part ce dispositif paraît plus adapté aux cadres, ceci peut permettre le départ massif des personnes occupant des postes clés. Ces dispositifs ne sont pas néanmoins utilisables pour organiser la transmission des compétences techniques pour former les plus jeunes

Quant aux autres catégories professionnelles, cela peut constituer un soulagement par rapport aux cadences et aux nouvelles contraintes du changement de métier. Aussi à l'inadaptation aux changements du métier voire le refus d'en faire l'effort et choisissent leur départ. Ceci résulte un désinvestissement dans le travail.

Ces départs massifs au milieu des années 90 au sein de l'ENIE, a créé peu d'emploi pour les plus jeunes recrutés en qualité de CDD et a dépourvu l'entreprise de ses salariés très compétents (cf. tab. 3 et tab).

Tab.3 : Départ en retraite entre 2008- 2009

Catégorie professionnelle	Total
Cadre	26
Maitrise	218
Exécution	338

Source : ENIE

3. La situation des travailleurs âgés est caractérisée par un taux d'emploi en fort recul dès 50 ans : un mode de gestion à repenser

Au cours des quinze dernières années, les relations entre âge et travail ont connu des mutations importantes. Avec des entrées en activité de plus en plus tardives et des sorties de plus en plus précoces, la vie de travail s'est écourtée

La baisse de l'activité aux âges élevés au sein de l'entreprise ENIE a été favorisée par des départs volontaires des salariés mais aussi par le système de retraite anticipée ou « une préretraite à l'algérienne ». D'après les statistiques émanant de la caisse nationale des retraites (CNR) un total de 400 000 salariés a bénéficié de ce système au cours de ces dernières années. Pour bénéficier de ce système, le salarié doit travailler 32 ans pour obtenir une allocation estimée à 80% même s'il n'a pas atteint l'âge légal de la retraite de 60 ans.

Le développement des modalités des départs anticipés a permis aux responsables de l'ENIE de liquider en 1997 un nombre important de personnes dès 55 ans et ceci sans conditions d'âge. (cf. tab 2).

Tab. 2 : Evolution des effectifs de l'entreprise ENIE

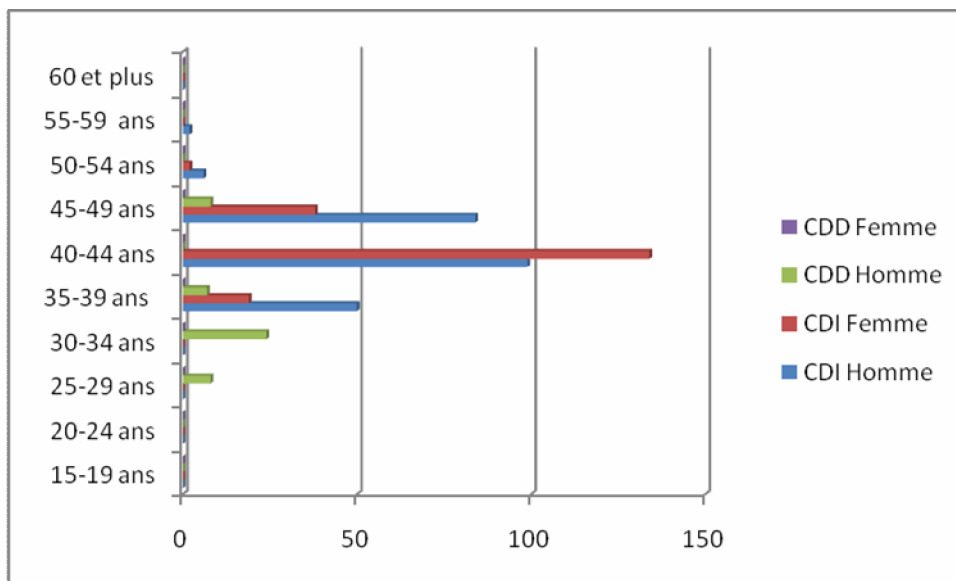
Catégorie professionnelle	1996	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2007	2008
Cadre	1115	790	726	715	682	625	588	435	301
Maitrise	1713	1043	969	1077	1032	986	858	701	524
Exécution	3440	2208	2135	1951	1871	1864	1706	1301	953
Total	6268	4041	3830	3743	3585	3475	3152	2437	1778

Source : ENIE

Ces départs avant l'âge de la retraite 60 ans ont bénéficié d'un certain consensus tant du côté de l'offre que la demande de travail. La baisse des taux d'activité des personnes âgées correspond à la fois aux aspirations des salariés à un retrait d'activité plus précoce à la stratégie des employeurs, qui ont trouvé le moyen de gérer leurs problèmes de sureffectifs et de remplacer des travailleurs plus âgés par des salariés plus jeunes, offrant de plus grandes capacités d'adaptation aux technologies nouvelles, et pour un coût salarial relativement moins élevé.

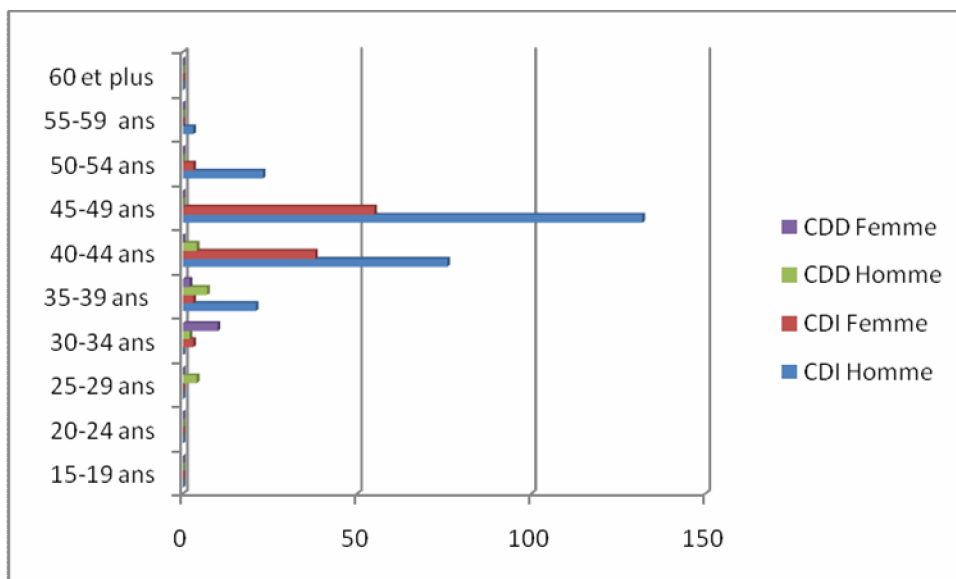
Les arguments justifiant l'intérêt des départs précoces pour les entreprises sont :

Graphique 3. Pyramide des âges du personnel d'Exécution



Source : ENIE - 2011

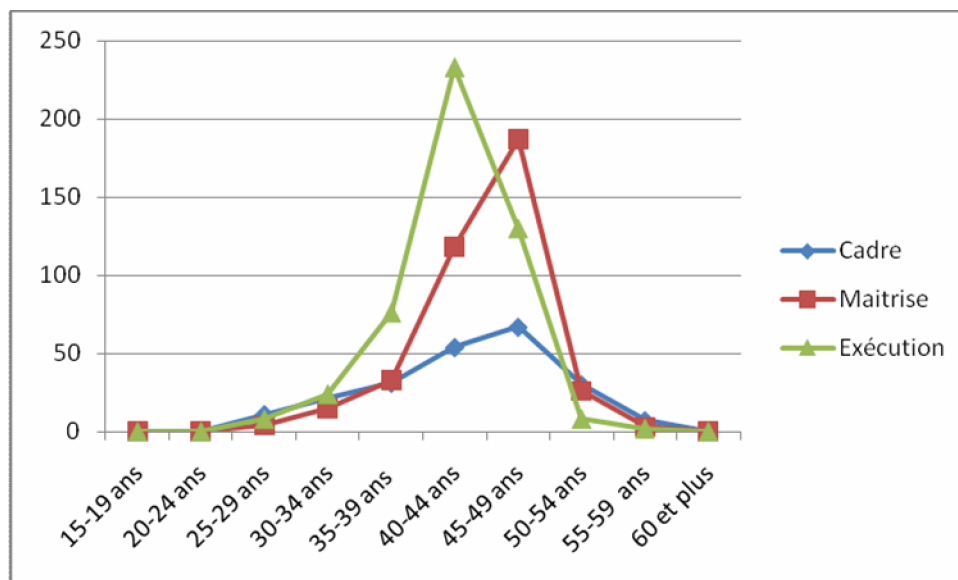
4. Pyramide des âges du personnel du Maitrise



Source : ENIE - 2011

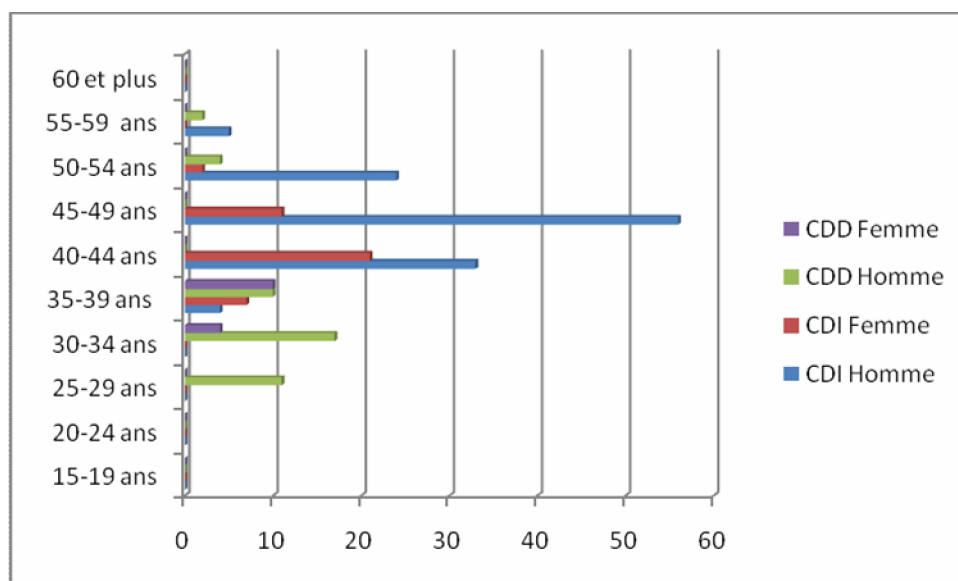
systematiquement le rationnement de l'emploi sur les plus âgés, comme sur les plus jeunes (Guillemard A.M., 2003).

Graphique 1. Répartition des personnels de l'ENIE par âge et par catégorie professionnelle



Source : ENIE - 2011

Graphique 2. Pyramide des âges du personnel cadre



Source ENIE - 2011

- un taux d'activité très faible

Le modèle algérien d'activité a exclu les âges extrêmes. Une situation d'exclusion qui doit cesser dans ces entreprises ceci en mettant en œuvre des politiques de gestion des âges strictes et rigoureuses

Cependant, la concentration de l'emploi sur les 25-49 ans est pour partie liée au mode de gestion de la main d'œuvre aussi bien dans le secteur public et privé: « La frontière entre activité professionnelle et autres situations s'est déplacée aux deux extrémités de la vie active (...) pour les jeunes, l'insertion dans les emplois stables se fait de plus en plus tardivement» (Guillemard A.M., 2000).

La baisse tendancielle des taux d'activité aux âges élevés résulte en partie de déformations structurelles de la population active. Ceci se traduit par une polarisation accrue des emplois occupés par les quinquagénaires vers plus des emplois qualifiés.

Ces tendances globales s'accompagnent de fortes disparités selon les secteurs et selon les entreprises. La tendance au vieillissement des salariés est particulièrement nette dans l'industrie, mais le gonflement des tranches d'âge moyennes est sensible dans les entreprises, notamment ceux qui ont beaucoup embauché dans les années 80 et trop peu depuis comme c'est de l'ENIE. Il s'agit d'une situation qui peut être confrontée aux caractéristiques du travail pénible pour un sujet âgé, comme par exemple :

- les horaires décalés : alternance, débuts de journée matinaux ou fins tardives, travail de nuit,
- les fortes contraintes de rythmes, l'adaptation à la modernisation technologique et le développement de la polyvalence,
- les contraintes ou nuisances durant le travail;
- les longues durées hebdomadaires de travail,
- la pénibilité posturale...

Cette évolution comme le souligne Moliniés A. F peut être à l'origine de tension (Moliniés A. F 1993). D'autre part, l'exclusion des plus jeunes sur le marché du travail trouve son origine dans l'allongement de la durée des études mais aussi dans le recul de l'âge d'entrée dans le premier emploi.

En effet, tous les systèmes de protection sociale risquent de connaître un déséquilibre par l'évolution démographique de notre pays. Le maintien de la coopération intergénérationnel est nécessaire.

L'utilisation des mesures des sorties anticipées avant l'âge de la retraite et les autres modalités des départ comme les départs volontaires par exemple a représenté une solution de facilité pour l'entreprise de l'ENIE. Ces mesures ont été incitées à inscrire l'âge comme un critère naturel de gestion du personnel et à faire porter

Tab. 1 Répartition du taux d'emplois des moins de 30 ans par catégories professionnelles ENIE

Catégorie	CDI Homme	CDI Femme	CDD Homme	CDD Femme
cadre	0	0	11	0
maitrise	0	0	4	0
exécution	0	0	8	0

Source ENIE, 2011

Ces nouvelles formes d'emplois pour les jeunes se sont répandues chez les jeunes actifs. La part de ceux qui sont en contrat aide, en apprentissage, sous contrat durée déterminée en augmentation. Selon les estimations du Ministère de l'emploi en Algérie, chaque année entre 45.000 et 50.000 demandes sont formulées par les jeunes qui souhaitent bénéficier d'un emploi dans le cadre des différents dispositifs initiés par les pouvoirs publics¹. Ainsi, non seulement la présence des jeunes de moins de 25 ans sur le marché du travail est très limitée, mais aussi nombre d'entre eux portent le stigmate de l'emploi temporaire ou précaire, voire de l'emploi réservé dans le cadre des dispositifs d'insertion professionnelle.

Il faut dire que l'Etat algérien a déployé des efforts financiers considérables à l'égard des jeunes et des plus jeunes. Le budget de l'Education Nationale et celui de la formation professionnelle ne cessent d'augmenter représente une part importante du budget de la nation. Les dépenses publiques en faveur de l'emploi et de la formation des jeunes ont aussi augmenté. Selon les statistiques du ministère de la formation professionnelle de 2005, l'Algérie consacre 26% de son budget à son système éducatif : 13% à l'éducation nationale, 6.4% à l'enseignement supérieur et 5.8% à la formation professionnelle. Mais ces politiques sont plus des politiques semble – t'il de réparation et de compensation à court terme que d'insertion à long terme.

Au sein de l'entreprise ENIE, l'évolution générale des âges dans l'emploi est commune à l'ensemble des catégories professionnelles avec un resserrement de l'emploi autour des âges intermédiaires c'est-à-dire entre 40 et 50 ans. (graph 2- graph 3- graph 4).

L'abaissement de l'activité aux âges élevés peut être expliqué par les départs anticipé à la retraite. Ajoutant à cela, les autres modalités de cessation d'activité notamment pour les femmes.

Les salariés jeunes de moins de 30 et les plus de 50 ans ont donc un point commun :

- leur absence du marché du travail.

¹ ANCEJ, ANGEM, CNAC

inexorable de la population active âgée de plus de 55 ans, au-delà de 2025. Dans cette tranche d'âge, ils ont été, en 2010, près de 400000 à rester actifs professionnellement. Ils seront environ un million en 2030 et 1,6 million en 2045 (ONS, 2010.)

Cette évolution est prévisible et inéluctable, va poser donc à la fois un problème de financement et un problème d'emploi. Théoriquement, le financement social reste en partie dépendant de l'évolution de la masse salariale et donc de niveau de l'emploi. Alors que le taux de chômage est en constante augmentation chez les jeunes pénalisant ainsi les recettes de la sécurité sociale pour financer la retraite. Ceci induira un déficit financier pour la caisse de retraite, déjà en difficulté de nos jours. Les pouvoirs publics avancent un chiffre de 500 milliards de dinars. Les effets sur l'équilibre des systèmes de retraite et leur impact important sur le rapport actif/retraite constitue l'une des préoccupations majeures des pouvoirs publics dans les années à venir en Algérie.

2. Une pyramide d'âge des salariés basée sur un modèle de concentration de l'emploi autour des âges intermédiaires

En 2011, L'évolution de la structure par âge et par catégorie professionnelle au sein de l'entreprise ENIE fait apparaître un phénomène de vieillissement des salariés. Il se traduit par l'alourdissement du poids des 40 à 50 ans et la contraction des plus de 50 ans. Les structures d'âge varient selon la catégorie professionnelle (cf. graph. 1).

La proportion de la part des 40 -54 ans du personnel cadre représente 68%, les agents de maîtrise 85,5% et d'exécution 77%. Il s'agit d'un indicateur du vieillissement de la population active au sein de l'entreprise ENIE de Sidi Bel Abbès

L'exercice au sein de l'entreprise est moins prisé par les tranches d'âge des plus jeunes de la population. Le taux d'activité ne cesse de se réduire notamment pour les moins de 30 ans et Il s'agit des vacataires recrutés en qualité des contrats à durée déterminée (CDD).

Sur un total de 221 salariés tout âge confondu, les moins de 30 ans représentent 5% des cadres recrutés en qualité du contrat à durée déterminée (CDD). Ils sont à 1% pour les agents de maîtrise en CDD (total de 386) et 1.6% (total de 481) pour l'exécution en CDD. Les femmes ont été les moins employées pour cette tranche d'âge (Cf. Tab 1).

La réflexion sur le déroulement des fins de carrière reste timide dans les entreprises. Elles envisagent rarement la réorganisation du travail ou le reclassement interne. La demande des entreprises pour les mesures d'âge pourrait donc rester forte dans les années à venir, si les pratiques autour des départs précoces ne sont pas modifiées. Cependant, peut-il se révéler utile pour les pouvoirs publics d'élaborer de nouvelles politiques pour l'extension de la vie professionnelle des salariés jusqu'à l'âge légal de la retraite à 60 ans?

L'objectif de ce travail est d'explorer les politiques adoptées par les responsables de l'entreprise ENIE à l'égard des travailleurs âgés et leurs impacts sur l'organisation du travail.

1. Rappel du contexte démographique en Algérie : une population jeune mais de plus en plus des travailleurs âgés

La population Algérienne connaît depuis l'indépendance une forte croissance, car elle atteint aujourd'hui 36,3 millions d'habitants (ONS, 2010). La tranche d'âge de 15 à 59 ans représente la majorité avec un taux de 64,4% de la population. L'Âge médian est 26.6 ans. La population reste relativement jeune : 28,2% des Algériens ont moins de 15 ans.

L'amélioration des conditions de vie et de meilleurs soins induisent une baisse interrompue de la mortalité infantile. Le taux de mortalité a diminué de plus de moitié. L'Espérance de vie à la naissance est à 75,5 ans en 2009.

D'autre part, selon les projections de l'ONS, la population âgée de 60 ans et plus va progresser avec 7.4% en 2007, soit plus de 2.5 millions de personnes par rapport 2006. Une croissance de la population Algérienne qui va encore se poursuivre jusqu'aux alentours de 2030-2040 avec une augmentation constante de la part des 60 ans et plus et un vieillissement interne rapide de la population active.

Parallèlement, compte tenu de la croissance à venir de la population âgée, le rapport entre actifs et inactifs de 60 ans et plus chuterait. Il s'agit d'une expansion essentiellement de la tranche âgée de 45 à 55 ans, ce qui correspond aux travailleurs âgés. Le phénomène pose avec acuité le problème de l'âge et des contraintes de travail dans les entreprises en Algérie.

Selon l'ONS, en 2010, la population active a été estimée à 10,8 millions de personnes, soit 30,7% de la population globale. Elle sera, selon les projections, de 16 millions en 2030. En parallèle, le nombre de retraités est de l'ordre de 2,2 millions de personnes en 2010. Ce nombre augmentera à 767 000 en 2015 et de 1,3 million en 2030. A travers ces chiffres, on peut donc imaginer la forte pression qui va affecter notre système de retraite dans les années à venir. L'ONS prévoit une augmentation

Introduction

Au cours des quinze dernières années, les relations entre âge et travail ont connu des mutations importantes. Le taux d'activité des plus de cinquante ans n'a cessé de diminuer. Parallèlement, l'âge d'entrée tardif dans la vie professionnelle est en constante augmentation. La vie au travail se raccourcit. Selon les tendances démographiques et économiques établies par l'Office National des Statistiques (ONS), la composition de la population en âge de travailler va se modifier aux cours des dix prochaines années (ONS, 2009).

La situation de l'Algérie en matière d'emploi des plus jeunes et des seniors est particulièrement inquiétante et ceci malgré les efforts de l'Etat en matière d'insertion des jeunes et les dispositifs d'emplois en faveur de ces derniers. Les plus jeunes en nombre très important et les personnels âgés demeurent sous-représentés sur le marché du travail. Les uns prolongent leurs études, les autres ont profité des dispositifs des départs anticipés y compris les départs volontaires de salariés. Après 50 ans, la baisse des taux d'activité s'est accélérée durant ces dernières années, pour les hommes comme pour les femmes avec un coût financier considérable pour l'Etat estimé à 500 milliards de dinars.

Le retrait précoce d'activité a été largement influencé par l'évolution de la réglementation en matière de retraite et des départs volontaires dans les entreprises en Algérie.

Cependant, la concentration de l'emploi sur les 30 - 49 ans est pour partie liée au mode de gestion de la main d'œuvre dans les entreprises. Le modèle algérien d'activité a exclu donc les âges extrêmes. Outre les déséquilibres financiers sur notre système de retraite, les mesures de sortie précoce des salariés âgés ont eu des effets décevants sur l'emploi et ne semblent pas résoudre la question du chômage des plus jeunes.

Cette situation a des effets sur les politiques de gestion des ressources humaines qui se voit donc confrontée au nouveau défi de favoriser le maintien en emploi des salariés après les cinquante d'années ne serait ce que pour assurer le transfert des connaissances et conserver le savoir collectif de l'entreprise et ceci dans un nouveau contexte fait de restructuration, de compétitions et de gestion plus serrée des ressources financières.

Sous l'influence d'un contexte de déstabilisation du travail, d'une nouvelle structure des âges, les entreprises nationales doivent repenser la question de déroulement des carrières de leur personnel et d'embauche plus jeunes pour maximiser ses nouvelles ressources. L'analyse des déterminants du sentiment de fin de vie professionnelle permet de comprendre le désengagement des plus âgés au travail et facilite ainsi la réintégration des salariés jeunes et âgés.

Analyse de la politique de l'emploi et la gestion des âges dans les entreprises Algériennes : le cas de l'entreprise ENIE¹

BENAYAD SAMIR

Maître assistant

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université Sidi Bel Abbes*

ARZI FETHI

Maître assistant

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université Saïda*



Résumé :

L'activité après 50 ans s'est considérablement réduite en Algérie. Cette chute constitue un phénomène très marquant durant ces quinze dernières années et semble se poursuivre inexorablement. L'utilisation des mesures des sorties anticipées avant l'âge de retraite et les départs volontaires a présenté une solution de facilité pour les entreprises. Ces mesures ont été incitées à inscrire l'âge comme un critère naturel de gestion du personnel et à faire porter systématiquement le rationnement de l'emploi sur les plus jeunes, comme sur les plus âgés. Au sein de l'entreprise ENIE, la concentration de l'emploi sur les 30 -49 ans est pour partie liée au mode de gestion de la main d'œuvre résultant ainsi des déformations structurelles de la population active. Les mesures des départs anticipés ont engendré un ensemble de pertes et de désordres pour l'entreprise. D'une part les pertes d'expérience et de savoir faire occasionnés par les départs des salariés âgés notamment les cadres et, d'autre part, l'impact de ces sorties précoces sur la pyramide des âges du personnel de l'ENIE. L'absence de fiabilité et de visibilité des trajectoires offertes aux différents âges dans l'entreprise peut représenter un coût pour celle-ci et nuire à sa capacité à impliquer et motiver son personnel. Une réflexion sur la gestion des fins de carrières est nécessaire allant dans le sens d'une gestion plus harmonieuse des âges, l'amélioration des performances, des motivations et la valorisation des compétences des plus âgés qu'il faut l'exploiter.

ملخص:

شهدت المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة انخفاض كبير لعدد العمال الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة ويبدو أن الظاهرة مستمرة إلى حد اليوم حيث تم التركيز بشكل منهجي على العمالة المتوسطة الأعمار وقد شجعت هذه التدابير على انخراط عامل السن كمعيار طبيعي في إدارة شؤون الأفراد وتركيز القوى العاملة على مستوى فئة 40-49 سنة ويبدو أن هذه المؤسسات تعبر عن طريقة إدارة وتنظيم يد العاملة داخل المؤسسات حيث أنتجت هذه التدابير من توقف عن العمل وتقاعد المسبق إلى مجموعة من الاضطرابات والخسائر للمؤسسة من جهة فقدان التجربة والكفاءة والمهارة الفنية الناتجة عن الخروج المبكر للعمال المسنين ومن جهة أخرى تأثيراتها على الهيكل الأعمار للمؤسسة نظرا لغياب إستراتيجية ووضوح الرؤية بالنسبة خاصة للمسارات المهنية المتاحة لمختلف الأعمار والشرائح لعمال المؤسسة. إن إعادة التفكير في نهاية المشوار و الحياة المهنية للأفراد ضروري يستلزم الأخذ بعين الاعتبار التسيير المحكم لعامل السن في المؤسسة من خلال تحسين الأداء وتحفيز وتعزيز الكفاءات و المهارات المكتسبة لهذه الفئة و الواجب استغلالها وتثبيتها لصالح المؤسسة.

¹ Entreprise nationale des industries électroniques

UNIVERSITE ZIANE ACHOUR DE DJELFA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
ET SCIENCES COMMERCIALES



REVUE

CAHIERS ECONOMIQUES

Revue Périodique Publiée Par la Faculté des Sciences Economiques
et de Gestion et Sciences Commerciales

Issue No 02
Rabi`thani 1432h / Mars 2011

