

دراسات اقتصادية



دورية محكمة تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية- الجزائر

العدد الواحد والعشرون (21) — جانفي 2013م / ربيع الأول 1434هـ

الالتزام بالضوابط الرقابية البنكية الفعالة كوسيلة لتحقيق الاستقرار المالي

أ. د. مغاري عبد الرحمان

أ. شيخي غنية

رهانات نظم المعلومات: التحول من الدور التقليدي إلى الاستراتيجي

أ. بوزيد هجيرة سومية

الصناعة الجزائرية- تحديات إهماء وقطاع متعثر

د. ديبش أحمد

سياسات وبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أ. جاري فاتح

دور رضا العميل في إرساء إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي

أ. مديحة بخوش

الانفتاح التجاري والنمو الاقتصادي؛ دراسة العلاقة السببية (حالة الجزائر).

أ. دحماني إسماعيل

قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة

دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة.

أ. بن يمينة خيرة

أ. يعقوب محمد

رئيس التحرير

د. عبد الرحمن تومي

Toumi_abdrahmane@yahoo.fr

المراسلات باسم مدير مركز البصيرة
46 تعاونية الرشد القبة القديمة - الجزائر-

ها: 00213.21.28.97.78

النقال: 0550.54.83.05

فا: 00213.21.28.36.48

البريد الإلكتروني:

markaz_bassira@yahoo.fr

الموقع الإلكتروني:

www. basseeracenter.com

حقوق الطبع محفوظة

رقم الإيداع القانوني: 1378

ردم د: 7988-1112

التوزيع



دار الخلدونية للنشر والتوزيع

05، شارع محمد مسعودي القبة الجزائر.

ها/فا: 021.68.86.48 /49

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دراسات اقتصاد بتي

دورية اقتصادية مُحكّمة

دورية فصلية تصدر عن :

مركز البصيرة



للبحوث والاستشارات

والخدمات التعليمية

العدد الواحد والعشرون

21

قواعد النشر

- 1 الالتزام بالتحليل والمنهجية العلمية.
- 2 تقدم الأبحاث إلى رئيس التحرير، ويُبلِّغ أصحابها بالقرار المتعلق بالقبول أو الرفض أو التعديل.
- 3 لا يقل حجم البحث عن 12 صفحة.
- 4 يكون البحث مرفوقاً بالمراجع.
- 5 يُكتب ببرنامج وورد (Word) مع خط Arabic Transparent بحجم 13 وباللغة العربية.
- 6 يُبلغ المقال في قرص مرّن (Disquette, CD) مع نسخة مطبوعة على ورق 29.7/21 (A4)
- 7 يكون المقال جديداً لم يسبق أن نُشر في أية نشرة أخرى.
- 8 يكون المقال ملخصاً يُعبّر عن أهم نقاط البحث ولو في نصف صفحة.
- 9 لا تُنشر إلاّ الأبحاث المتخصصة في العلوم الاقتصادية أو ذات العلاقة.

الهيئة العلمية

- أ.د. بوكابوس سعدون (جامعة الجزائر).
- أ.د. عبد الحميد الغزالي (أستاذ الاقتصاد - القاهرة)
- أ.د. صخري عمر (جامعة الجزائر)
- أ.د. عبد الحميد زعباط (جامعة الجزائر)
- أ.د. عبد الرحمن دوكي ماجي (جامعة تركيا)
- أ.د. سعود مجيطنة (جامعة الجزائر)
- أ.د. أقاسم قادة (جامعة الجزائر)
- أ.د. مراد ناصر (جامعة البليدة)
- أ.د. كسرى مسعود (جامعة الجزائر)
- د. حشمان مولود (جامعة الجزائر)
- د. صبوعة عبد العزيز (المدرسة العليا للتجارة)
- د. عبد الرحمان ميغاري (جامعة بومرداس)
- د. رشيد بوكساني (جامعة بومرداس)

آراء الباحثين لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الدورية

دراسات اقتصادية

دورية محكمة تصدر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية
العدد الواحد والعشرون - جانفي 2013م - ربيع الأول 1434 هـ

محتويات

الصفحة	بقلم	الموضوع
5	د/ عبد الرحمن تومي أستاذ الاقتصاد	بين يدي القارئ
7	أ. د/ مغاري عبد الرحمان أستاذ تعليم عال بجامعة أحمد بوقرة بومرداس أ/ شيخي غنية أستاذة مساعدة بجامعة أحمد بوقرة بومرداس	الالتزام بالضوابط الرقابية البنكية الفعالة كوسيلة لتحقيق الاستقرار المالي
23	أ/بوزيد هجيرة سومية أستاذة مساعدة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3	رهانات نظم المعلومات: التحول من الدور التقليدي إلى الاستراتيجي
37	د/ ديبش أحمد أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة - بومرداس	الصناعة الجزائرية- تحديات إنماء وقطاع متعثر
65	أ/ جاري فاتح أستاذ محاضر ب	سياسات وبرامج تأهيل المؤسسات

	جامعة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
93	أ/ مديحة بخوش جامعة تبسة	دور رضا العميل في إرساء إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي
115	دحماني إسماعيل باحث دكتوراه، أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.	الانفتاح التجاري والنمو الاقتصادي؛ دراسة العلاقة السببية (حالة الجزائر).
137	أ/ بن بليينة خيرة. أ/ يعقوب محمد	قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة. دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة.
157	خلية البحث	مؤشرات

الحرية الاقتصادية

هل يمكن فصل الحرية الاقتصادية عن الحريات العامة؟
بمعنى، هل يمكن بناء اقتصاد قوي، وتحقيق تنمية اقتصادية
 واجتماعية في غياب تنمية سياسية؟

المسار التاريخي للأمم المتقدمة الحديثة لو استتبطته أيها القارئ
الكريم لوجدته يتضمن الإجابة عن هذا السؤال، الذي يعتبر من
إشكاليات التنمية في البلاد المتخلفة، خاصة منها البلدان العربية.

مع نهاية القرن السابع عشر (1679م) ولدت الثورة الإنجليزية
من رحم معاناة الشعب جراء ما تلقاه من جحيم الإقطاع، وبعدها
الدستور الأمريكي عشية الاستقلال (1787م)، ثم إعلان حقوق
الإنسان والمواطنة بفرنسا (1789م) من خلال العقد الأساسي
لثورة الفرنسية.

هذه هي المحطات التاريخية الثلاث التي كرس مفهوم الحريات
العامة (مجموع الحقوق والصلاحيات المعترف بها للأفراد، فرادى
كانوا أم مجتمعين، تجاه السلطة العمومية) بات المواطن من خلالها
يمارس حرية التنقل وحرية العمل، وحرية النقد، وحرية تشكيل
النقابات، وحرية المعتقد... الخ.

وهي نفسها التي كانت إلهاما للمفكرين الاقتصاديين،
كما كانت نبراسا يضيء طريق الفلاسفة وعلماء الاجتماع
ومحترفي السياسة والإعلام، وهي نفسها التي ساعدت على
الانعتاق وتحرير العقل من قبضة الكنيسة نحو الإبداع
والابتكار... والمحصلة، أن البشرية عند الغرب اتفقت على عقد
اجتماعي أنهى الصراع الدموي على السلطة، تحت شعار
الحكم للأغلبية، حتى وإن كانت بسيطة، أما الأقلية فهي

بين
يدي القارئ

المرأة التي تظهر عيوب البرامج وتقصير المسؤول عن أداء الواجب، إذ لا مكان لمصطلح التخوين أو التخويف في قاموس النظرية المتحررة.

وهأنذا ترى وتسجل معي أيها القارئ الحبيب مقاطع من الزمن تتضمن مشاهد لجملة من المصطلحات أضحت أكسجين الحياة كما هي غذاء النفس، لا يمكن أن تتسلخ من واقع الناس اليومي، كالعدالة والديمقراطية، وحقوق الإنسان، والمجتمع المدني، والشفافية، والرقابة، والإنتاجية، وحماية البيئة، وثقافة الجمال، وحق التملك والتنقل والتوطن، وحق الأمن على النفس والأموال، وهلم جرا من عشرات الأنظمة المبتكرة عند هذا الغرب الذي كثيرا ما نعتته بالظالم والساذج، والمفلس في قيمه وأخلاقه.

أليس من يملك القوة هو من يملك القرار؟ بل هو من يصدر القيم والأخلاق وكل عناصر الثقافة. ألم ينهنا الحق سبحانه في قوله: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِمْ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ﴾ الآية.

من هو المفلس إذا؟ حاول أن تعرف كم حربا شهدها العالم العربي منذ 1947 إلى اليوم، وإذا شئت اسأل عن عدد الانقلابات والكلفة البشرية والمالية والمادية التي دفعتها شعوب المنطقة جراء ذلك، ثم قدر ثمن الفرصة الضائعة لتقدمنا وتطورنا.

أليس من مهام الحكومة، أية حكومة في أي نظام:

- تحسين الكفاءة الاقتصادية.

- التقليل من عدم المساواة في توزيع الدخل.

- الاستقرار الاقتصادي من خلال استخدام السياسات الاقتصادية الكلية.

- تمثيل الدولة في المحافل الدولية.

أليس من مهام الحكومة ضمان العدالة في التقاضي بين الناس، ولذلك فإنهم في حاجة إلى محاكم وقوات شرطة لضمان تنفيذ العقود، ومنع السلوكيات العنيفة والمخادعة، وحماية الحرية من المصادرة والعدوان الخارجي، وحقوق الملكية الشرعية؟

حينما اكتسبت مقولة "دعه يعمل، دعه يمر" صفة الشرعية من قبل المجتمع آنذاك، تحولت إلى سلوك يومي من قبل الأفراد، كما هو من قبل المؤسسات، وأصبح الاقتصاد حينها يعمل بطاقة قصوى إلى حد البحث عن أسواق خارجية لتصريف المنتجات، وتأمين مصادر المواد الأولية، ولو كانت على حساب الأخلاق والفضيلة.

تفجرت الطاقات حينما منحت الحرية (أو انتزعت) وأصبحت خلاقة لملايين السلع والخدمات، وأعطيت الأولوية للعمل كعنصر مؤثر للغاية في كل علاقات الإنتاج، بصفته المؤشر الأساسي على صحة أو علة الاقتصاد.

حينها برزت إلى سطح الحياة تشريعات تنظم العمل لتحدد العلاقة بين القيمة المضافة والأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل ذلك، فكانت النتيجة كما ترى: اقتصاد قوي، مبني على عرق الجبين وكد اليمين، واستثمار الوقت. أجزم أنك لا تكاد ترى أحدا من المارة في أوقات العمل في أكبر المدن للبلدان المتطورة، لأن الناس ببساطة فقهوا معنى الحياة بكرامة، واكتشفوا أن ذلك ممكن، وأن سر الإمكان في كل فرد منهم، فحذفوا من قاموس حياتهم مصطلح "لا أستطيع"، واستبدلوه بخارطة طريق آلياتها خمس:

"اغتنام فرصة الشباب قبل الهرم، والصحة قبل السقم، والفراغ قبل الشغل، والغنى قبل الفقر، والحياة قبل الموت"، أليسوا هم أجدر بهذا الحديث منا نحن المسلمين؟

هذا وجه من وجوه الليبرالية المتوحشة التي أرست قواعد الحريات الفردية والجماعية، وحولتها إلى خطوط حمراء لا يمكن المساس أو الاستهانة بها، وأضحينا نحن المتخلفين المغلوب على أمرنا كمائة من الإبل، لا تكاد تجد فينا راحلة، نستجد في كثير من الحالات بمن يمثلون النظام الحر لحمايتنا من بطش وقهر واستبداد القائمين بشؤوننا. وعلى هذا الأساس فإن حريتنا الاقتصادية لا أثر لها في الفعل الاقتصادي متى كانت تفتقد إلى سند الحرية السياسية، هذه الأخيرة التي شهدت تراجعاً كارثياً في مؤشر نموها.

رئيس التحرير

د / عبد الرحمن تومي

الالتزام بالضوابط الرقابية البنكية الفعالة كوسيلة لتحقيق الاستقرار المالي

أ. د/ مغاري عبد الرحمان
أ/ شيخي غنية

الملخص:

لقد شهد الاقتصاد العالمي خلال الآونة الأخيرة العديد من الأزمات المالية والتي كشفت هشاشة البنية التحتية لأنظمة الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، وهذا ما استدعى ضرورة إعادة النظر في أنظمة الرقابة المالية التي تتبعها هذه الأخيرة، باعتبارها من أهم الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الأزمات، وما تبعها من عدم استقرار مالي واقتصادي على المستوى الدولي، إذ تضررت معظم الاقتصاديات العالمية. وفي هذا السياق، فإن لجنة بازل للرقابة البنكية وضعت مبادئ جديدة بهدف تعزيز صلاية الأنظمة البنكية من خلال معالجة العديد من العيوب التي كشفتها الأزمة المالية العالمية، حيث تطرح معايير جديدة لرأس المال والمديونية والسيولة لتقوية قدرة القطاع البنكي في التعامل مع الضغوط الاقتصادية والمالية وتحسين إدارة المخاطر وزيادة الشفافية. وستكون لهذه المبادئ مساهمة كبيرة في تحقيق الاستقرار المالي والنمو على المدى الطويل.

تمهيد:

في ظل تتابع الأزمات المالية والاقتصادية العديدة التي حلت بالاقصاد العالمي خلال العقود الماضية، والتي من بين أعنفها على الإطلاق، أزمة الكساد الكبير في عام 1929، والأزمة المالية العالمية في عام 2008، اتفق محافظو البنوك المركزية على ضرورة إعادة النظر في سياسات وأنظمة الرقابة المالية، التي تتبعها البنوك والمؤسسات المالية على الصعيد العالمي، باعتبار أن ضعف الرقابة المالية على أعمال وأنشطة تلك المؤسسات المالية كان أحد الأسباب الرئيسية في تعرض معظمها لانتكاسات وهزات مالية عنيفة للغاية، أدت إما إلى إشهار إفلاسها أو عدم قدرتها في ممارسة أعمالها وأنشطتها المالية والبنكية بالشكل المطلوب. وتأتي رغبة محافظي البنوك المركزية على مستوى العالم بتشديد

الرقابة على أعمال وأنشطة البنوك والمؤسسات المالية؛ بغية الحيلولة دون تكرار مشاكل الأزمات المالية العالمية، التي عصفت باقتصادات العديد من دول العالم، بما في ذلك أنظمتها المالية والبنكية، فضرورة التزام البنوك بتطبيق متطلبات (بازل3) جاءت على قائمة الأولويات، باعتبارها وكما وصفها البعض أنها حجر الزاوية في عملية الإصلاح البنكي للاختلالات الهيكلية، التي تعانيها معظم البنوك على مستوى العالم، نتيجة لهشاشة البنية التحتية لأنظمة الرقابة الداخلية بها.

وفي هذا الشأن يسعى بنك الجزائر كغيره من البنوك المركزية، إلى تطبيق مبادئ وأسس بازل 3 على البنوك الوطنية، في إطار إصلاح المنظومة البنكية، بهدف تقوية قاعدة رأس المال والسيولة وتعزيز مرونة القطاع البنكي لمواجهة صدمات الأزمات المالية، وبهذا محاولة التخفيف من حدتها على الاقتصاد الوطني.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الجوهرى التالي:

ما هى المبادئ الأساسية للرقابة البنكية في ظل بازل 3 وإلى أى مدى التزمت الجزائر بتطبيق هذه المعايير؟

التعريف بلجنة بازل للرقابة البنكية:

تشكلت لجنة بازل للأنظمة البنكية الممارسات الرقابية Committee on banking regulations and supervisory practices من ممثلى السلطات الرقابية في البنوك المركزية لمجموعة الدول العشر وهي: كندا، فرنسا، ألمانيا، اليابان، إيطاليا هولندا، السويد، سويسرا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت اللجنة تعقد اجتماعاتها في مدينة بازل في سويسرا، وهو مقر بنك التسويات الدولية Bank of International Settlement وذلك برئاسة كوك مدير بنك إنجلترا، ومن هنا جاءت تسمية اللجنة ببازل.

وقد عقد محافظو البنوك المركزية للدول العشر اجتماعهم في عام 1974 في بازل للنظر في التقرير الأول الذي رفعته اللجنة إليهم، والذي استهدف تحقيق التوافق بالأنظمة والممارسات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بقياس كفاية رأس المال، والمعايير الخاصة بها وذلك للبنوك التي

تمارس الأعمال الدولية. وقد أنجزت اللجنة تقريرها النهائي وقدمته في جويلية 1988 من قبل مجلس المحافظين، وقد استهدفت جهود اللجنة تحقيق الغايات التالية:⁽¹⁾

- المساعدة في تقوية النظام البنكي الدولي؛
- إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين البنوك الناشئة عن الفروقات في متطلبات الرقابة الوطنية بشأن كفاية رأس المال البنكي ومعايير كفايته المناسبة؛
- وضع إطار لرأس المال مبني على أساس المخاطرة.

تعتبر لجنة بازل للرقابة البنكية لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية أو معاهدة دولية، فهي تنظيم غير رسمي قائم على تفاهم وتنسيق في المواقف بين محافظي بنوك الدول الصناعية. وقد استطاعت هذه اللجنة أن تسهم بقدر كبير في إعطاء إطار دولي للرقابة البنكية وإيجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في دول العالم المختلفة، يقوم على التنسيق بين مختلف السلطات الرقابية، وكذلك التفكير في إيجاد آليات لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها البنوك إدراكاً منها بأهمية وخطورة القطاع البنكي. وتجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنوياً، يساعدها عدد من فرق العمل الفنية لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، وبذلك أصبحت هذه اللجنة تمثل حجر الأساس للتعاون الرقابي الدولي. كذلك تلجأ بعض المنظمات الدولية، فضلاً عن بعض الدول إلى ربط مساعدتها للدول الأخرى بمدى احترامها لهذه القواعد والمعايير الدولية، وتتضمن برامج الإصلاح المالي للصندوق والبنك الدوليين في كثير من الأحوال شروط تلزم الدول باتباع القواعد والمعايير الدولية في مجال الرقابة على البنوك وغيرها من قواعد ومعايير الإدارة السليمة، فالقواعد التي تصدرها لجنة بازل تتمتع بهذا الإلزام الأدبي والذي يصاحبه في معظم الأحوال تكلفة اقتصادية عند عدم الانصياع لها. وتتضمن قرارات وتوصيات اللجنة وضع المبادئ والمعايير المناسبة للرقابة على البنوك، مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بغرض تحفيز الدول على اتباع تلك المبادئ والمعايير والاستفادة من هذه الممارسات.⁽²⁾

⁽¹⁾ مصطفى كامل، مدى إمكانية استجابة المصارف العربية لمتطلبات لجنة بازل مع الإشارة إلى العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون، 2007.

⁽²⁾ إضاءات، بازل الأولى وبازل الثانية، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، السلسلة الخامسة، العدد 4، نوفمبر 2012.

هذا، وتسعى متطلبات كل من لجنة بازل الأولى والثانية إلى تدعيم الثقة في التعاملات البنكية من خلال معالجة الأنشطة عالية المخاطر، إذ إن الالتزام بمتطلبات لجنة بازل يعد وقاية ورقابة شاملة لأنشطة البنك لكل من المودعين والمقرضين والبنك على حد سواء.

لقد أدى ظهور الأزمة المالية العالمية في عام 2007 إلى إجراء تعديلات على مقررات لجنة بازل حيث أشارت بازل إلى أن عدم الالتزام والتراخي في تطبيق متطلباتها أضعف خطوط دفاع المؤسسات وجعلها تتهار الواحدة تلو الأخرى، حيث أعلنت لجنة بازل في نوفمبر 2008 عن استراتيجية شاملة لمعالجة مواطن الضعف الأساسية التي كشفت عنها الأزمة في الأسواق المالية المتصلة بالتنظيم والإشراف على المخاطر وإدارتها في البنوك الدولية وارتكزت الاستراتيجية في تعزيز عملية اكتشاف الخطر في إطار بازل 2 وخاصة بالنسبة إلى الأوراق المالية لغرض التداول والبنود خارج الميزانية، مع تحسين مكونات الشريحة الأولى من رأس المال لتعزيز رأس المال وتمكينه من امتصاص الصدمات والعمل على فك تأثير ارتباط رأس المال بالدورات الاقتصادية إضافة إلى تعزيز الأطر الرقابية لتقييم مخاطر السوق وتعزيز إدارة المخاطر وممارسات الحوكمة والشفافية والإفصاح في البنوك. وتعتبر أبرز التعديلات تلك التي شملت مراجعة مخاطر السوق. وفي عام 2010 صدرت مقررات لجنة بازل 3⁽³⁾ وبهذا، فإن إطار عمل بازل 3 يهدف إلى تحسين قدرة البنوك على امتصاص الصدمات التي تنشأ عند حدوث الأزمات المالية والاقتصادية وتقليل خطر انتقال الآثار من القطاع المالي إلى الاقتصاد الحقيقي⁽⁴⁾.

بازل 3:

جاءت بازل 3 بمتطلبات رقابية على الملاءة المالية وكفاية رأس المال بالنسبة إلى البنوك الأكثر شدة وصرامة مقارنة بما تطلبته كل من (بازل 1 وبازل 2)، حيث على سبيل المثال طالبت بازل 3 بضرورة تحقيق البنوك لنسبة رأس مال مقابل الأصول الممتازة التي تحتفظ بها بنحو 7 في المئة من قيمة القروض التي تمنحها للعملاء، في حين أنها كانت في السابق 2 في المائة، وفي حالة انخفاض نسبة احتياطي رأس المال عن تلك النسبة، فمن حق السلطة المعنية في البلاد أن تفرض قيوداً على توزيع الأرباح وعلى منح المكافآت المالية، وبالذات الكبيرة منها. ومن المقرر أن تبدأ الدول الأعضاء في لجنة بازل في الأول من جانفي 2013 بالتطبيق التدريجي

⁽³⁾ ملتقى الخرطوم للمنتجات المالية الإسلامية: التحوط وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، الواقع

التطبيقي لمعايير كفاية رأس المال للمؤسسات المالية الإسلامية، عبد الباسط محمد المصطفى جلال، 65 أبريل 2012.

⁽⁴⁾ إصدار لجنة بازل للإصلاحات والمبادئ والمعايير التي تتكون منها اتفاقية بازل الثالثة، الطبعة الثالثة عشر،

لمتطلبات معيار بازل 3، وسيتم تطبيق كامل المتطلبات في عام 2019، ويتوقع بعد ذلك التاريخ أن تصبح البنوك والمؤسسات المالية على المستوى العالمي أكثر متانة وقوة مالية من ذي قبل، وسينعم العالم بنظام بنكي ومالي مستقر وفاعل أكثر، مقارنة بالماضي من حيث القدرة على تنمية الاقتصاد العالمي والمجتمع الدولي على حد سواء. ويعتقد البعض أن تطبيق معيار بازل 3 خلال الفترة ما بين 2013 و2019 ربما سيجعل البنوك أقل ربحية عن السابق، لكن في المقابل سيجعلها أكثر قوة وصلابة، وبالذات من حيث قدرتها على تحمل الصدمات الناتجة من الأزمات المالية والاقتصادية المستقبلية المحتملة، بما في ذلك امتصاص تأثيراتها السلبية المختلفة، ولا سيما أن العالم يعيش حالة عدم استقرار مالي واقتصادي؛ نتيجة للاضطرابات المالية، التي تشهدها الساحة البنكية العالمية، ويشهدها أيضا الاقتصاد العالمي بين الحين والآخر. لذا يتعين على أجهزة الإشراف والرقابة البنكية مهام جديدة، إذ يتوجب عليها إعادة النظر في التعليمات والضوابط الإشرافية والرقابية الموضوعة والتي تحكم وترشد البنوك وغيرها من المؤسسات الخاضعة لرقابة السلطات الرقابية، بحيث تشمل إعادة النظر الوقوف على مدى مناسبة تلك الضوابط والتعليمات في ضوء المستجدات الحالية وما كشفت عنه الأزمة المالية العالمية من أوجه قصور من جانب أجهزة الرقابة وكذلك مدى مناسبتها للظروف المتوقعة مستقبلا، والوقوف على مدى مناسبة الأساليب والطرق التي تتعامل بها هذه الأجهزة الرقابية مع المعلومات والبيانات التي تقدمها وحدات الجهاز البنكي والمالي إليها، بحيث يتم التأكد من مدى سلامة تلك الأساليب وقدرتها على أن تعكس التطورات التي تمر بها تلك الوحدات ومدى فعالية وكفاءة تلك الأساليب في التعرف المسبق على المشكلات التي تواجهها أو يتوقع أن تتعرض لها هذه الوحدات، وقد يكون مناسباً في هذا المجال أن يتم تقييم كفاءة وفعالية القائمين على هذه الأعمال، فقد تكون البيانات والمعلومات كافية ولكن كفاءة العاملين عليها غير مناسبة لاستخراج النتائج والمؤشرات المهمة والتي تنذر بوجود خطر يستحق الاهتمام والتحرك لمواجهته، وفي هذا الإطار يتوجب على أجهزة الإشراف والرقابة النظر في الطريقة المتبعة في تأهيل وتدريب الكوادر المكلفة بالرقابة والإشراف البنكي ومدى مواكبتها للتطورات التي تمر بها الأعمال المالية والبنكية ومدى شمولية المعارف التي يكتسبها هؤلاء للآليات والأساليب الرقابية المستحدثة كإدارة المخاطر وحوكمة الشركات والتدقيق والرقابة، مع الاهتمام بوضع خطط طموحة للارتقاء بالتدريب وتنمية مهارات موظفي أجهزة الإشراف والرقابة البنكية وإعطاء الأولوية للكفاءات وأصحاب الخبرات المتخصصة في الرقابة والتدقيق، وكذا المتمكنين من تقنيات المعلومات، وذلك لمساعدة أجهزة الرقابة

فى تقييم أنظمة الرقابة فى ظل استخدام التقنيات الحديثة. كما يتوجب على أجهزة الإشراف والرقابة البنكية النظر فى دوريات التفتيش التي تجريها على المؤسسات البنكية والمالية الخاضعة للرقابة، لكي تكتشف الثغرات قبل أن تتسبب فى أزمات، كما عليها أن تسعى إلى تشديد التعامل مع المخالفات والتجاوزات التي تكشفها وأن تسهر على اتخاذ الإجراءات التصحيحية السليمة والتي تتماشى مع طبيعة أوضاعها النقدية والمالية، مع محاولة استحداث مؤشرات يمكنها عن طريقها أن تتنبأ بوقوع الأزمات بالنظام البنكي والمالي، مع الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات الاقتصاد الكلى والمخاطر النظامية والارتباط مع الأسواق المالية العالمية.

الإصلاحات الواردة فى اتفاقية بازل 3:

يمكن تلخيص مختلف الإصلاحات الواردة فى اتفاقية بازل 3 فى ما يلي:

– إلزام البنوك بالاحتفاظ بقدر من رأس المال الممتاز ويعرف باسم رأس مال أساسي وهو من المستوى الأول ويتألف من رأس المال المدفوع والأرباح المحتفظ بها، ويعادل 4,5 ٪ على الأقل من أصولها التي تكتنفها المخاطر بزيادة عن النسبة الحالية والمقدرة بـ 2 ٪ وفق اتفاقية بازل 2.

– تكوين احتياطي جديد منفصل يتألف من أسهم عادية ويعادل 2,5 ٪ من الأصول، أي أن البنوك يجب أن تزيد كمية رأس المال الممتاز الذي تحتفظ به لمواجهة الصدمات المستقبلية إلى ثلاثة أضعاف ليبلغ نسبة 7٪. وفى حالة انخفاض نسبة الأموال الاحتياطية عن 7٪ يمكن للسلطات المالية أن تفرض قيوداً على توزيع البنوك الأرباح على المساهمين أو منح المكافآت المالية لموظفيهم، ورغم الصرامة فى المعايير الجديدة إلا أن المدة الزمنية لتطبيق هذه المعايير والتي قد تصل إلى عام 2019 جعلت البنوك تتنفس الصعداء.

– وبموجب الاتفاقية الجديدة ستحتفظ البنوك بنوع من الاحتياطي لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الاقتصادية بنسبة تتراوح بين صفر و 2,5 ٪ من رأس المال الأساسي لحقوق المساهمين، مع توافر حد أدنى من مصادر التمويل المستقرة لدى البنوك وذلك لضمان عدم تأثرها بأداء دورها فى منح القروض والاستثمار جنباً إلى جنب مع توافر نسب محددة من السيولة لضمان قدرة البنوك على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء.

– رفع معدل المستوى الأول من رأس المال الإجمالي الحالي من 4 ٪ إلى 6 ٪ وعدم احتساب الشريحة الثالثة فى معدل كفاية رأس المال. ومن المفترض أن يبدأ العمل تدريجياً بهذه الإجراءات اعتباراً من جانفي عام 2013 وصولاً إلى بداية العمل بها فى عام 2015 وتنفيذها بشكل نهائي فى عام 2019.

تشمل هذه الحزمة من الإصلاحات أيضاً اعتماد مقاييس جديدة بخصوص السيولة والتي لا زالت تستوجب الحصول على الموافقة من طرف قادة دول مجموعة العشرين، حيث سيتعين على البنوك تقديم أدوات أكبر للسيولة، مكونة بشكل أساسي من أصول عالية السيولة مثل السندات الحكومية.⁽⁵⁾

لقد أكد العديد من المتخصصين في المجال البنكي، أن الأزمة المالية دفعت البنوك المركزية إلى التفكير جدياً في زيادة رؤوس أموال البنوك لتفادي الأزمات الائتمانية التي تعرضت لها بعض البنوك خلال تلك الأزمة، مما أدى إلى إفلاسها وضياع أموال المودعين لديها. وتعتبر معايير اتفاقية بازل 3 درساً مستفاداً من الأزمة المالية العالمية لتحسين القطاع البنكي العالمي من الاختلالات والأزمات المالية التي تطال تداعياتها الجوانب المختلفة للاقتصاد العالمي، وتضمن الاتفاق أنه على البنوك الاحتفاظ بقدر أكبر من رأس المال كاحتياطي يمكنها من مواجهة أي صدمات دون الحاجة إلى جهود إنقاذ حكومية هائلة كما حدث في الأزمات الأخيرة. ويأتي الفرض من تخصيص رؤوس أموال الحماية لمقاومة تقلبات الدورة الاقتصادية بقصد حماية القطاع البنكي من فترات الإفراط في نمو الائتمان الكلي، وسيبدأ سريان رؤوس أموال الحماية هذه فقط عندما يكون هناك إفراط في النمو الائتماني نتج عنه تنامي المخاطر على مستوى النظام بكامله. وستكون نسبة أموال الحماية هذه أعلى للدول التي تشهد نمواً عالياً في مستويات الائتمان. وقد يخشى بعض مديري المؤسسات المالية الكبرى من أن ترغمهم الاتفاقية الجديدة على توفير موارد مالية ضخمة جداً. وقد اعترف محافظو بعض البنوك المركزية بأن البنوك الكبرى ستكون بحاجة إلى مبلغ مهم من الرساميل الإضافية للاستجابة لهذه المقاييس الجديدة، ولهذا السبب، تم الاتفاق على بدء العمل بها بشكل تدريجي. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، أصدرت أكبر ثلاث جهات تنظيمية مصرفية وهي بنك الاحتياطي الفيدرالي وشركة التأمين على الودائع الفيدرالية ومكتب مراقبة العملة، بياناً مشتركاً أعلنت فيه أن بازل 3 يشكل خطوة مهمة على طريق تقليص معدلات الأزمات المالية المستقبلية.

المبادئ الأساسية للرقابة البنكية في ظل اتفاقية بازل:

إن الأوضاع التي تشهدها الدول خلال الآونة الأخيرة، من تعثرات في أنظمتها البنكية وما نتج عنها من آثار جسيمة ومدمرة ليس فقط على أنظمتها المالية، بل شملت النظام البنكي

(5) إضاءات، اتفاقية بازل الثالثة، معهد الدراسات المصرفية، دولة الكويت، ديسمبر 2012، السلسلة الخامسة، العدد 5.

الدولي ككل، صدرت المبادئ الأساسية للرقابة البنكية، واستعملت هذه المبادئ كأساس لتقييم النظام الرقابي في الدول بالإضافة إلى إجراء إصلاح مالي، وهذا بغية الوصول إلى استقرار القطاع المالي، إذ إن لجنة بازل للرقابة البنكية تقر أنه في حال تطبيق المبادئ الأساسية للرقابة البنكية، فإن ذلك سوف يساعد في تحقيق الاستقرار المالي في البلد الذي يقوم بتطبيقها ويؤدي إلى:

- نشر مفاهيم موحدة للرقابة البنكية وبالتالي تسهيل عملية التعاون الرقابي بين الدول.
- فتح المجال للبنوك للتعاون مع البنوك في الدول الأخرى من حيث اعتمادها لنفس المفاهيم والإجراءات المتبعة في هذه الدول.

- تعزيز التعاون فيما بين السلطات الرقابية للبنوك والمؤسسات المالية والأسواق المالية وشركات التأمين.
 - فتح المجال أمام السلطة الرقابية في إمكانية وضع استراتيجية لتحسين أدائها.
- وقد صممت هذه المبادئ كأطر عامة يمكن تطبيقها على أنظمة رقابية مختلفة وتفترض توفر مجموعة من الشروط القانونية تعمل على منح السلطة الرقابية حق فرض التعليمات والأنظمة اللازمة. وحيث إن هذه الشروط قد تكون خارجة عن سيطرة السلطة الرقابية، فإن أي انتقاص من صلاحياتها في هذا المجال سوف يعيق إلى حد كبير قدرتها الرقابية على تطبيق المبادئ الأساسية بفعالية.

تنقسم هذه المبادئ إلى خمسة وعشرين مبدأً، وهي:

المبدأ الأول: يجب أن يتضمن نظام الرقابة البنكية الفعّال مسؤوليات وأهدافاً واضحة ومحددة لكل هيئة تشارك في الرقابة على البنوك. وينبغي أن تملك كل من هذه الهيئات استقلالية العمل والموارد الكافية. كما أنه من الضروري وجود إطار قانوني مناسب، يتضمن تعليمات تنفيذية تتعلق بترخيص المؤسسات البنكية ورقابتها المستمرة وإعطاء الجهة الرقابية صلاحيات فرض الالتزام بالتعليمات الرقابية ذات العلاقة بالسلامة والحماية المالية. كما أن هذه التعليمات يجب أن تمنح السلطة الرقابية والمراقبين للحماية القانونية، والسماح بتبادل المعلومات بين الجهات الرقابية وحماية سرية هذه المعلومات.

المبدأ الثاني: يجب تحديد النشاطات المسموح بها للمؤسسات المرخصة والخاضعة للرقابة البنكية، بكل وضوح وضبط استعمال كلمة "بنك" إلى أقصى حد ممكن على أن تنص

القوانين البنكية بوضوح على عدم السماح لأية مؤسسة لا تحمل صفة بنك من تلقي الودائع من الجمهور.

المبدأ الثالث: ينبغي أن يكون لسلطة الترخيص الحق في وضع المعايير ورفض طلبات المؤسسات التي لا تلبى المعايير الموضوعة. وينبغي أن تشمل عملية الترخيص، كحد أدنى، تقييم هيكلية ملكية المؤسسات البنكية وأعضاء مجالس إدارتها وكبار موظفي الإدارة من حيث كفاءاتهم ومهاراتهم (معيار الكفاءة والملاءمة) وكذلك تقييم خططها التشغيلية والضوابط الداخلية ووضعها المالي المتوقع، بما في ذلك قاعدتها الرأسمالية. وعندما يكون المالك أو المؤسسة الأم مصرفاً أجنبياً، فإنه يجب الحصول على موافقة السلطة الرقابية في البلد الأم.

المبدأ الرابع: يجب أن يكون للسلطة الرقابية الحق في دراسة الطلبات المتعلقة بتملك أسهم المؤسسات البنكية أو تركيزها أو نقلها أو سيطرة أطراف أخرى عليها والموافقة على ذلك أو الرفض.

المبدأ الخامس: ينبغي أن يكون لدى السلطة الرقابية صلاحية وضع المعايير المناسبة لمراجعة عمليات التملك الكبيرة أو الاستثمارات التي يقوم بها البنك والتأكد من أن المؤسسات والمنشآت المنتسبة إلى البنك لا تعرضه إلى أخطار غير ضرورية أو تعيق الرقابة الفعالة.

المبدأ السادس: يتعين على السلطة الرقابية وضع حد أدنى لمتطلبات رأس المال بما يعكس الأخطار التي يتعرض لها البنك، وأن تحدّد مكوّنات رأس مال البنك آخذةً بالاعتبار قدرة البنك على احتواء الخسائر. أما بالنسبة إلى البنوك العاملة على المستوى الدولي، فيجب ألا تقل هذه المتطلبات عن تلك التي وردت في اتفاق بازل بشأن رأس المال.

المبدأ السابع: كجزء أساسي من نظام المراقبة يجب القيام بالتقييم المستقل لسياسات وممارسات وإجراءات البنك المتعلقة بمنح القروض والاستثمارات وتقييم الإجراءات التي يتبناها البنك لإدارة مخاطر الائتمان والمحافظة الاستثمارية.

المبدأ الثامن: يتعين على السلطة الرقابية أن تتأكد من أن البنوك تضع سياسات وإجراءات وقواعد ملائمة لتقييم نوعية الأصول وكفاية مخصصات واحتياطات خسائر القروض وأن البنوك تتقيد بهذه السياسات والقواعد والإجراءات.

المبدأ التاسع: يجب أن تقتنع السلطة الرقابية بأن لدى البنوك أنظمة معلومات تمكّن الإدارة من تحديد التركّزات في المحافظ الائتمانية، ويتعيّن على هذه السلطة وضع حدود

معقولة للحد من تعرّض البنوك لخطر ائتماني لمقترضين منفردين أو لمجموعة من المقترضين ذوي ارتباط وثيق (ذوي العلاقة).

المبدأ العاشر: يتعين على السلطة الرقابية، ومن أجل منع إساءة استعمال الإقراض المرتبط بمصارف صغيرة أو متخصصة، أن تشترط على البنوك إقراض الشركات المترابطة والأفراد على أساس حرّ ونزيه، وأن تتم مراقبة هذه التسهيلات الائتمانية بصورة فعّالة، وأن تتخذ التدابير المناسبة لضبط الأخطار والحد منها.

المبدأ الحادي عشر: يجب أن تقتنع السلطة الرقابية بأن لدى البنوك سياسات وإجراءات مناسبة لتحديد ومتابعة وضبط المخاطر المحلية ومخاطر تحويل الأموال في عمليات الإقراض الدولية ونشاطات الاستثمار، والسيطرة عليها، والاحتفاظ باحتياطي كاف ضد هذه الأخطار.

المبدأ الثاني عشر: ينبغي أن تتأكد السلطة الرقابية من أن لدى البنوك أنظمة فعّالة تقيس وترصد مخاطر السوق بدقة وتضبطها بشكل مناسب. كما ينبغي أن يتوفّر للسلطة الرقابية الصلاحيات لفرض حدود معينة وفرض أعباء على رأس المال خاصة بالتسهيلات الائتمانية المعرّضة لأخطار السوق.

المبدأ الثالث عشر: على السلطة الرقابية أن تتأكد من أن لدى البنوك إجراءات عمل شاملة وفعّالة لإدارة المخاطر (بما في ذلك إشراف مجلس الإدارة والإدارة العليا على هذه المخاطر) وتحديد وقياس ومتابعة ومراقبة جميع المخاطر الكبيرة الأخرى، وذلك حيثما تدعو الحاجة، والاحتفاظ برأس مال كاف لتغطية هذه المخاطر.

المبدأ الرابع عشر: على السلطة الرقابية أن تتأكد من أن البنوك تضع ضوابط رقابة داخلية فاعلة تتناسب وطبيعة وحجم نشاطاتها المالية، على أن تشمل هذه الضوابط: ترتيبات واضحة لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات، والفصل بين الوظائف التي ينتج عنها التزامات على البنك وصرّف الأموال، وأساليب تسجيل الموجودات والغرامات (المطلوبات)، والتسويات بين هذه العمليات، وحماية موجودات البنك، ووظائف التدقيق الداخلي والخارجي، وأخيراً إنشاء وحدة تتولّى مراقبة تطبيق التعليمات لاختبار مدى التقيد بهذه الضوابط وبالقوانين والأنظمة الأخرى.

المبدأ الخامس عشر: على السلطة الرقابية أن تتأكد من أن البنوك لديها سياسات وأساليب وإجراءات فاعلة تعزّز المعايير الأخلاقية والمهنية العالية في القطاع المالي وتحويل دون استخدام البنك من قبل العناصر المجرمة عن قصد أو عن غير قصد.

المبدأ السادس عشر: ينبغي أن يتألف نظام الرقابة البنكية الفعّال من أسلوبين للمراقبة: الأول الرقابة المكتتبية من خلال البيانات والتقارير الدورية والثاني من خلال الرقابة الميدانية.

المبدأ السابع عشر: ينبغي أن تقوم السلطة الرقابية بإجراء اتصال منتظم مع إدارات البنوك وأن تكون على درجة واسعة من فهم عمليات هذه البنوك.

المبدأ الثامن عشر: ينبغي أن يتوفر للسلطة الرقابية وسائل للحصول على التقارير الدورية والإحصائيات الواردة من البنوك على مستوى كل وحدة وعلى مستوى موحد وأن تعمل على دراسة وتحليل هذه التقارير والإحصائيات.

المبدأ التاسع عشر: ينبغي أن يتوفر للسلطة الرقابية وسيلة للثبّت بصورة مستقلة من صحة المعلومات التي ترد إليها إما عن طريق التفتيش الميداني أو عن طريق استخدام مدقي حسابات خارجيين.

المبدأ العاشر ٥٥: من العناصر الأساسية في الرقابة البنكية قدرة السلطة الرقابية على مراقبة المجموعة البنكية وذلك على أساس موحد.

المبدأ الواحد والعشرون ٥٥: يجب أن تتأكد السلطة الرقابية من أن كل بنك يحتفظ بسجلات صحيحة معدة وفقاً لسياسات وممارسات محاسبية متكاملة، تمكّنها من تكوين رأي حقيقي وصحيح عن الوضع المالي للبنك وربحية نشاطه وأن تتأكد من أن البنك يقوم بنشر بياناته المالية التي تعكس بصورة صحيحة مركزه المالي.

المبدأ الثاني والعشرون ٥٥: ينبغي أن يتوفر للسلطة الرقابية وأن يكون تحت تصرفها تدابير رقابية كافية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عندما تفشل البنوك في تلبية الشروط النظامية (كالنسبة الدنيا لكفاية رأس المال) وعند حدوث مخالفات نظامية أو عندما تكون ودائع المودعين في وضع خطر. ويجب أن تشمل هذه التدابير، في الحالات القصوى، القدرة على سحب ترخيص البنك أو التوصية بسحبه.

المبدأ الثالث والعشرون ٥٥: يتعيّن على السلطة الرقابية ممارسة الرقابة الموحّدة والشاملة على المؤسسات البنكية الناشطة دولياً والخاضعة لرقابتها، وممارسة المتابعة الصحيحة والتطبيق الصحيح للقواعد النظامية فيما يتعلق بجميع جوانب النشاط الذي تقوم به هذه المؤسسات على نطاق عالمي، وتحديدًا في الفروع الأجنبية لهذه المؤسسات وشركائها والشركات التابعة لها.

المبدأ الرابع والعشرون ٥٥: من العناصر الرئيسية للرقابة الموحّدة هو الاتصال بالسلطات الرقابية الأخرى المعنيّة وتبادل المعلومات معها، خاصة السلطات الرقابية في البلد المضيف.

المبدأ الخامس والعشرون: يتعين على السلطة الرقابية أن تطلب من البنوك الأجنبية العاملة ضمن نطاق إشرافها بأن تمارس في عملياتها المحلية المقاييس العالية ذاتها المطلوب ممارستها من المؤسسات المحلية وأن يتوفر لهذه السلطة صلاحية تبادل المعلومات التي تحتاج إليها السلطة الرقابية في البلد المضيف لهذه البنوك وذلك لغرض القيام بالرقابة الموحدة.

الجزائر ومدى تطبيق معايير لجنة بازل

في ظل التطورات العالمية الجيدة نجد أن الجزائر قد قامت ببعض التعديلات على الأطر القانونية، ويأتي ذلك في إطار استخلاص الدروس من الأزمة المالية الدولية الحادة لسنة 2008، إذ تعزز التدابير التشريعية الجديدة (الأمر رقم 10 - 04 المؤرخ في 26 أوت 2010) الإطار القانوني الذي ينظم القطاع البنكي في الجزائر وتقوي الإرساء القانوني للاستقرار المالي كمهمة صريحة لبنك الجزائر، خاصة من زاوية مراقبة المخاطر. ويأتي هذا لتعزيز الإجراءات التنظيمية المتخذة في هذه السنوات الأخيرة، على ضوء بعض نقاط الضعف التي تمت معالجتها، لا سيما النظام رقم 08 - 04 المؤرخ في ديسمبر 2008 الذي رفع بصفة جوهرية رأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية والنظام رقم 09 - 03 المؤرخ في ماي 2009 المتضمن القواعد العامة، الخاصة بشروط البنوك والمتعلقة بالمخاطر على المنتجات المالية. وإثر ذلك، يصبح لبنك الجزائر صلاحيات أوسع من حيث القيام بأي تحقيق على مستوى البنوك والمؤسسات المالية، خصوصا أن لمفتشي بنك الجزائر مهمة الرقابة على مستوى هذه الهيئات وبالأخص لحساب اللجنة المصرفية، وعليه، فإن تعزيز صلاحيات بنك الجزائر يسمح بالكشف المبكر لنقاط الضعف، وذلك عبر متابعة أفضل للبنوك والمؤسسات المالية. وفي هذا الإطار، عزز بنك الجزائر قدراته في مجال اختبارات الصلابة، بالموازاة مع إتمام النظام الجديد لتتقيط البنوك والمؤسسات المالية، مستهدفا أفضل رقابة للمخاطر البنكية (إشراف موجه نحو المخاطر)، وتقوم لجنة الاستقرار المالي لبنك الجزائر، من جهتها، بمراجعة مؤشرات الصلابة المالية والتي تتمثل في أحد عشر (11) مؤشرا مسماة «مؤشرات دنيا»، مع استهداف المؤشرات الأخرى والمسماة «مؤشرات مقترحة». وفي سنة 2010، أعطيت أهمية خاصة للتقييم الدوري لاستقرار النظام البنكي والمالي خاصة بواسطة اختبارات الصلابة التي أدخلت منذ سنة 2007. إن تكثيف تبادل المعلومات بين مختلف الهيئات المشرفة على القطاع المالي (بنك الجزائر، اللجنة المصرفية، الخزينة العمومية، هيئة رقابة شركات التأمين ولجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها)، والذي يهدف إلى تدقيق ومعرفة مستوى مقاومة النظام المالي للدورات

الظرفية، يسمح بكشف أفضل عما يهدد الاستقرار المالي. في هذا الإطار، تم في شهر ماي من سنة 2010 القيام باختبار مقاومة النظام المالي، على مستوى كل هيئة وعلى مجمل النظام للصدمات المالية الداخلية والخارجية، بمساعدة خبراء من البنك الدولي، وتعلق الأمر هنا بإجراء محاكاة لأزمة سمحت باختبار، على وجه الخصوص، مستوى تبادل المعلومات بين مختلف هيئات الإشراف على النظام المالي ومدى التنسيق بينها في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.⁽⁶⁾

وقصد ضمان التقارب بين أعمال الإشراف والمبادئ الأساسية للرقابة البنكية الفعالة، المنصوص عليها من طرف لجنة بازل، واصل بنك الجزائر في 2010 في مشروع عصرنه مهنة الإشراف القائمة على المخاطر، وتدخل هذه العملية في إطار تعزيز عمليات الوقاية التي تهدف إلى ترسيخ أقوى لاستقرار النظام البنكي في الجزائر. إن هذا المشروع المهيكّل، يوصي بإعادة صياغة كل السيرورات المتعلقة بنشاطات الرقابة الممارسة من طرف المديرية العامة للمفتشية العامة لبنك الجزائر، يتضمن هذا المشروع تطوير نظام تنقيط مصرفي مطابق للمعايير الدولية، يهدف هذا النظام الجديد إلى تعزيز القدرة على الكشف والإنذار المبكر وكذا تفضيل الجانب التنبؤي للرقابة. إن الكشف عن الأعراض المنذرة لفشل محتمل لأي بنك أو مؤسسة مالية في وضعية صعبة يعدّ ضروريا لضمان استقرار النظام المالي وحماية المودعين، كما يسمح هذا النظام الجديد برد فعل سريع من طرف سلطة الإشراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة للتكفل بالصعوبات التي قد تواجهها الهيئة المالية. هذا وسيسمح هذا الجانب الجديد من النظام والكامن في تنبؤ المخاطر لهيئات الإشراف من التقليل المحسوس في تكلفة الإشراف من خلال استيعاب أفضل لطبيعة المخاطر الخاصة بكل هيئة مالية خاضعة للرقابة واستهداف تلك التي تواجه صعوبات واستعمالا عقلانيا لموارد الإشراف، وهذا ما سيسمح بالتمييز السريع بين الهيئات المالية السليمة من تلك التي تواجه صعوبات.

قصد تطوير أكثر لإطار العملياتي للاستقرار المالي وفي تناغم مع المعايير الجديدة للجنة بازل، تم إصدار نظام يتعلق بتحديد وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة من طرف مجلس النقد والقرض في ماي من سنة 2011. يؤسس هذا النظام معاملا سيولة أدنى يجب

⁽⁶⁾ Communication du Gouverneur de la Banque d'Algérie devant l'Assemblée Populaire Nationale; evolutions économiques et monétaires en 2010, et éléments de tendance du premier semestre 2011, Alger, le 16 octobre, 2011.

احترامه في أي وقت من طرف البنوك والمؤسسات المالية، وبين التقييم الذي قام به بنك الجزائر اعتباراً من جوان 2011 امتثال بنوك الساحة لهذا الالتزام؛ إذ تتميز هذه السنة بسيولة بنكية وافرة وموزعة بشكل واسع، كما أصدر مجلس النقد والقرض في ماي 2011، نظاماً ثانياً من أجل إرساء تطبيق أحسن لتسيير السيولة ومتابعة العمليات ما بين البنوك وتحسين نوعية التقارير الاحترازية. يؤسس هذا النظام جهاز رقابة داخلية وكذا التحديد، على أساس المقابلات، للقائم من القروض والاقتراضات ما بين البنوك، خاصة تلك المتعاقد عليها في السوق النقدية، والتي تلتزم البنوك والمؤسسات المالية بتطبيقها. يساهم هذان الجهازان الجديان، اللذان يدعمان أدوات الإشراف والرقابة، في تعزيز أكثر لاستقرار وصلابة النظام البنكي الجزائري، كما يقوِّيان عملياً الإطار العملياتي للتنبؤ والمتابعة الدقيقة للسيولة البنكية من طرف بنك الجزائر وهذا، في إطار إدارته للسياسة النقدية.

الخاتمة:

إن الأزمة المالية دفعت البنوك المركزية إلى التفكير جدياً في زيادة رؤوس أموال البنوك لتقادي الأزمات الائتمانية التي تعرضت لها بعض البنوك خلال تلك الأزمة، مما أدى إلى إفلاسها وضياع أموال المودعين لديها. وتعتبر معايير اتفاقية بازل 3 درساً مستفاداً من الأزمة المالية العالمية لتحسين القطاع البنكي العالمي من الاختلالات والأزمات المالية التي تطال تداعياتها الجوانب المختلفة للاقتصاد العالمي، وتضمن الاتفاق أنه على البنوك الاحتفاظ بقدر أكبر من رأس المال كاحتياطي يمكنها من مواجهة أي صدمات دون الحاجة إلى جهود إنقاذ حكومية هائلة كما حدث في الأزمات الأخيرة. ويأتي الغرض من تخصيص رؤوس أموال الحماية لمقاومة تقلبات الدورة الاقتصادية بقصد حماية القطاع البنكي من فترات الإفراط في نمو الائتمان، وسيبدأ سريان رؤوس أموال الحماية هذه فقط عندما يكون هناك إفراط في النمو الائتماني نتج عنه تنامي المخاطر على مستوى النظام بكامله. وستكون نسبة أموال الحماية هذه أعلى للدول التي تشهد نمواً عالياً في مستويات الائتمان. وقد يخشى بعض مديري المؤسسات المالية الكبرى من أن ترغمهم الاتفاقية الجديدة على توفير موارد مالية ضخمة جداً. وقد اعترف محافظو بعض البنوك المركزية بأن البنوك الكبرى ستكون بحاجة إلى مبلغ مهم من الرساميل الإضافية للاستجابة لهذه المقاييس الجديدة. ولهذا السبب، تم الاتفاق على بدء العمل بها بشكل تدريجي. إذ إن اتفاقية بازل 3 تشكل خطوة مهمة على طريق تقليص معدلات الأزمات المالية المستقبلية.

رهانات نظم المعلومات

التحول من الدور التقليدي إلى الاستراتيجي

أ/بوزيد هجيرة سومية

ملخص:

إن العلاقة بين المعلومة والاستراتيجية في أية مؤسسة علاقة جد وطيدة، و ذات أهمية كبيرة في نجاحها وبقائها. و رصف نظام المعلومات مع استراتيجية المؤسسة أصبح من أولى اهتمامات أصحاب القرار فيها، خاصة وأن نظم المعلومات اكتست بعدا حديثا تواكب فيه مقتضيات الظروف الراهنة. ويتجلى هذا البعد أساساً في الاستخدام الاستراتيجي لها الذي أضحى الشغل الشاغل للمؤسسات ومفتاح التميز والتطور.

الكلمات المفتاح: المعلومات، نظام المعلومات، نظام المعلومات الاستراتيجي.

Résumé:

La relation entre l'information et la stratégie dans toute entreprise est primordiale pour son succès et survie. L'alignement stratégique des systèmes d'information est devenu une préoccupation de premier ordre des décideurs, d'autant que les systèmes d'information acquissent une nouvelle dimension pour suivre les exigences de la situation actuelle de l'environnement.

Cette dimension se reflète principalement dans l'utilisation stratégique, qui est devenue une clé d'excellence des entreprises et de développement.

Mots Clés: Informations, Système d'Information, Système d'Information Stratégique.

مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة الماضية عدداً من التطورات المهمة والمتلاحقة على كافة الأصعدة والمستويات، والتي طالت مختلف جوانب بيئة الأعمال التي تتشظى فيها المؤسسات على اختلاف أحجامها، أنواعها، أهدافها وحتى أماكن تواجدها. فخلال مرحلة تاريخية لا تتعدى العقدين من الزمن، انتقلت هذه البيئة من ظروف البساطة والاستقرار، إلى أحوال التعقيد والديناميكية. فأصبحت المؤسسات بفعل هذه المعطيات تعيش واقعاً جديداً مغايراً، حتم عليها تجاوز إهمالها للبيئة المحيطة بها، إلى ضرورة التعامل مع متغيراتها بدرجة عالية من الأهمية والجديّة.

تماشياً مع هذه الأوضاع، أضحت التكيف البيئي الشغل الشاغل للمؤسسات، خصوصاً وأن نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التكهّن والخبرة الماضية في تحليل الأحداث التاريخية الطارئة على البيئة، لم تعد قادرة على مواجهة تحديات المستقبل وظروفه غير الأكيدة. فظهرت بذلك حاجة ملحة للبحث واعتماد السبل اللازمة لتحقيق ذلك. ومن بين هذه السبل حظيت الإدارة الاستراتيجية بالاهتمام الكبير لإسهاماتها الأساسية في تمكين المؤسسات من الاستجابة بفعالية للمواقف البيئية؛ باعتبارها النشاط الأكثر وعياً بالتغيرات الداخلية للمؤسسة وأهمها القدرات والإمكانات، والأوضاع الخارجية وما تتضمنه من منافسة شرسة. لهذا فإن أحسن المؤسسة صياغتها وتنفيذها استطاعت امتلاك مفاتيح النجاح والتطور. ومن هنا ندرك جلياً أن الإدارة الاستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل صعبة تستدعي تفتحاً مستمراً واطلاعاً حثيثاً على كافة التطورات الحاصلة والمستجدة.

ولعل الطفرات والإنجازات العلمية والتكنولوجية غير المسبوقة أهم هذه التطورات التي أدخلت ليس فقط المؤسسات وإنما العالم بأسره في ما أصبح يعرف بعصر المعلومات وجعلت من هذه الأخيرة مادة أولية مهمة وقيمة، فمن يمتلك المعلومة ويستثمرها بشكل أفضل هو الأقوى، لأن قدرة المؤسسة على استثمار الموارد المادية والبشرية مرهونة بقدرتها على استثمار المعلومات، فهي المورد الذي بدونها لا يمكن للإنسان استثمار أي مورد آخر. لذا أدركت جل المؤسسات المعاصرة أهمية المعلومة كمورد حيوي، لكونها عنصراً لا غنى عنه لأي نشاط من نشاطات المؤسسة - ولا سيما النشاط الاستراتيجي - ، والركيزة الأساسية والاستمرار والتنمية.

استناداً على ما سبق، نتطلع من خلال هذا المقال إلى البحث في كيفية استخدام نظام المعلومات، بصفته المنتج الرئيسي للمعلومة، استخداماً استراتيجياً بالمؤسسة، من خلال التطرق إلى المحاور التالية:

- ◆ المعلومة: مورد استراتيجي بامتياز
- ◆ نظام المعلومات: من الاستخدام التقليدي إلى الاستخدام الاستراتيجي
- ◆ التميز من خلال نظام المعلومات الاستراتيجي
- ◆ دعم اتخاذ القرار باستخدام نظام المعلومات الاستراتيجي.

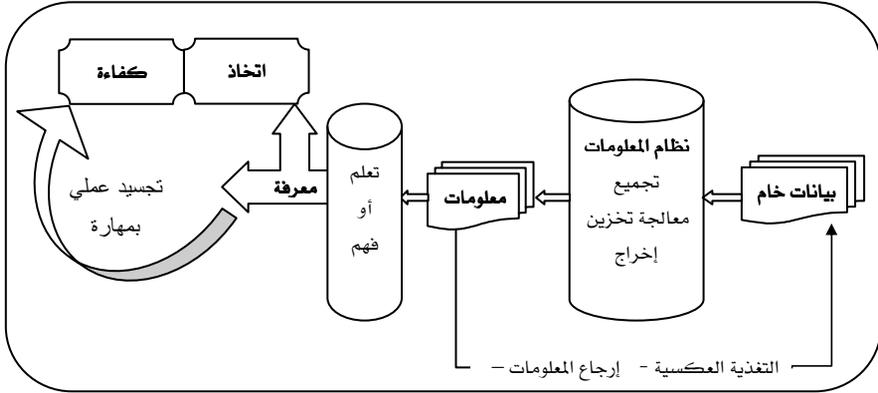
1. المعلومة: مورد استراتيجي بامتياز⁽¹⁾؛

المعلومة هي البيانات التي تمت معالجتها عن طريق تحليلها وتنظيمها بشكل أعطى لها معنى ظاهريا وقيمة مدركة ودلالة، ما يسمح باستخدامها والاستفادة منها في أنشطة مختلفة.

لها أدوار مهمة في المؤسسة⁽²⁾ تتجلى في كونها أداة اتصال بين وحداتها الداخلية، ما يضمن ترابط العاملين بها بطريقة فعالة تؤدي إلى تكوين وتطوير ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة. فضلا عن مساهمتها في التكيف مع المحيط الخارجي بالتقليل من حالات عدم التأكد عند اتخاذ القرارات.

لعل أهم ما أصبح يعول عليه حديثا من المعلومات وخاصة العلمية منها والتقنية، توظيفها لصنع المعرفة المكونة للكفاءة⁽³⁾ داخل المؤسسة. فالكفاءة هي قدرة⁽⁴⁾ الأفراد على تجسيد المعرفة؛ أي القدرة على ترجمة المعارف الكامنة في العقل البشري أو في قواعد المعرفة إلى تصرفات فعلية بمهارة⁽⁵⁾ وبسلوك⁽⁶⁾ معين. كما يوضح الشكل التالي:

الشكل (1): من البيانات إلى المعلومات والمعرفة، وصولا إلى الكفاءة:



المصدر: من إعداد الباحثة.

(1) L'entreprise qui est en train de naître sous nos yeux, possède un squelette, c'est l'information, à la fois système d'intégration et articulation de l'entreprise » -- DRUCKER Peter, « Devenez Manager », Village Mondial, Paris, 2002, p111.

(2) « les plus informés sortent toujours vainqueurs des compétitions économiques », Joseph Eugene Stiglitz, George Arthur Akerlof, Andrew Michael Spence , prix Nobel 2001.

(3) Compétence.

(4) Capacité.

(5) Aptitude.

(6) Attitude.

إن دمج المعلومة، المعرفة، والكفاءة ضمن رؤية استراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك قيمة تشكل لها ميزة تنافسية. الظروف البيئية سابقة الذكر وما تحمل معها من مفاجآت استراتيجية ومنافسة مفرطة؛ قضت على التميز من خلال التكلفة والسعر وزال معه السعي وراء الموارد المادية والمالية الملموسة، فجاءت عوامل أخرى غير ملموسة تحقق الميزة التنافسية: التقدم التكنولوجي، القدرة على الإبداع، الفعالية والسرعة في اتخاذ القرار. وبهذا أصبح البقاء في البيئة والسيطرة عليها للمؤسسة المجددة والمبدعة⁽¹⁾ والمتعلمة⁽²⁾؛ الأمر الذي لا يتحقق إلا بمورد المعلومة.

لعل ما زاد من أهمية المعلومات في أنشطة المؤسسة الانتشار الواسع لأدوات استغلال وإيصال المعلومات أو ما يسمى بـ: "نظم المعلومات"، لدورها في المساعدة على جمع ومعالجة وبت وإيصال المعلومة إلى مستعملها لحظة الحاجة إليها بأكبر قدر من الفعالية والجودة، فهي المنتج الرئيسي للمعلومة.

2. نظام المعلومات: من الاستخدام التقليدي إلى الاستخدام الاستراتيجي؛

يعرف نظام المعلومات على أنه: "توليفة من مكونات معلوماتية (آلات، برامج، شبكات، قواعد البيانات)؛ وإدارية (إجراءات، قواعد مرتبطة بالقرارات والعمليات في المؤسسة)؛ وبشرية (الأفراد المستخدمين والمستفيدين)، تعمل بتناسق وتفاعل على حجز، وتخزين، ومعالجة، وبت، وإيصال معلومات يستفيد منها الإداريون في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.

منذ ظهوره مع بداية استعمال الحواسيب في الأعمال الإدارية، إلى يومنا هذا، ونظام المعلومات يؤثر أو يدخل تغييرات تكاد تكون جذرية على المؤسسة حتى أصبحت تشمل هيكلتها التي أصبحت أكثر فأكثر تسطيحاً وأقل تعقيداً، كما أن نظام المعلومات حل محل إجراءات العمل اليدوية باستخدام إجراءات محوسبة حسنت من انسيابية العمل وزادت من المرونة داخل المؤسسة. ولمواكبة مقتضيات الظروف الراهنة اكتسب نظام المعلومات بعداً حديثاً يتجلى أساساً في الاستخدام الاستراتيجي له، فأهم التحديات التي تواجه المؤسسات تكمن في القدرة على تحويل نظام المعلومات من دوره التقليدي المتمثل في جمع ومعالجة وبت المعلومة، إلى الاستخدام الاستراتيجي له، أي توظيفه لخدمة الاستراتيجية التي تعتمد عملياتها

⁽¹⁾ Entreprise innovante.

⁽²⁾ Entreprise apprenante.

عموما على بنية تحتية أساسها المعلومة التي تمثل حجر الزاوية في كل مراحلها وتتداخل معها، فالإدارة الاستراتيجية الناجحة هي التي تتعامل بفعالية مع التغيرات البيئية الطارئة على المؤسسة والتي تظهر في شكل بيانات.

لعل الحديث عن الانتقال بنظام المعلومات من الدور التقليدي إلى دور استراتيجي فعّال، يتطلب التعرف على ماهية نظام المعلومات الاستراتيجي الذي بمجرد البحث فيه يترتب رصد اختلاف للباحثين حول مفهومهم له، ما يستدعي توضيح الخصوصيات التي إذا امتلكها نظام المعلومات تجعل منه استراتيجيا.

لقد صنّف TARDIEU & GUTHMAN نظام المعلومات الاستراتيجي في زاويتين⁽¹⁾:

الأولى: نظام المعلومات يكون استراتيجيا إذا استعمل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وسمياه "نظام المعلومات" - "الاستراتيجي".

الثانية: يكون نظام المعلومات استراتيجيا إذا قدم للمديرين المعلومات الضرورية لدعم القرارات الاستراتيجية و اعتبره "نظاماً" - "للمعلومات الاستراتيجية".

لكن اعتماد الباحثين على منظورين لنظام المعلومات الاستراتيجي بهذا الشكل، والفصل بين اعتبار نظام المعلومات استراتيجيا إذ ساهم في تحقيق الميزة التنافسية أو في تقديم المعلومات الاستراتيجية، يحمل في طياته نوعاً من الغموض أو حتى القصور. لأن تحسين القرار الاستراتيجي بوجود نظام معلومات داعم في حد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسة، وعليه لا يتحدد نظام المعلومات الاستراتيجي على أساس التمييز بين هذين المفهومين وإنما بالتوفيق بينهما. كما يتحدّد كذلك إن كان قادرا على الجمع دون استثناء بين:

- ◆ التأثير الإيجابي على كافة أنشطة ووظائف المؤسسة دون الاقتصار على دعم نشاط دون آخر.
- ◆ إحداث التغيير في حدود المؤسسة ليشمل علاقتها مع الأطراف الخارجية من زبائن، وموردين، وجهات أخرى.

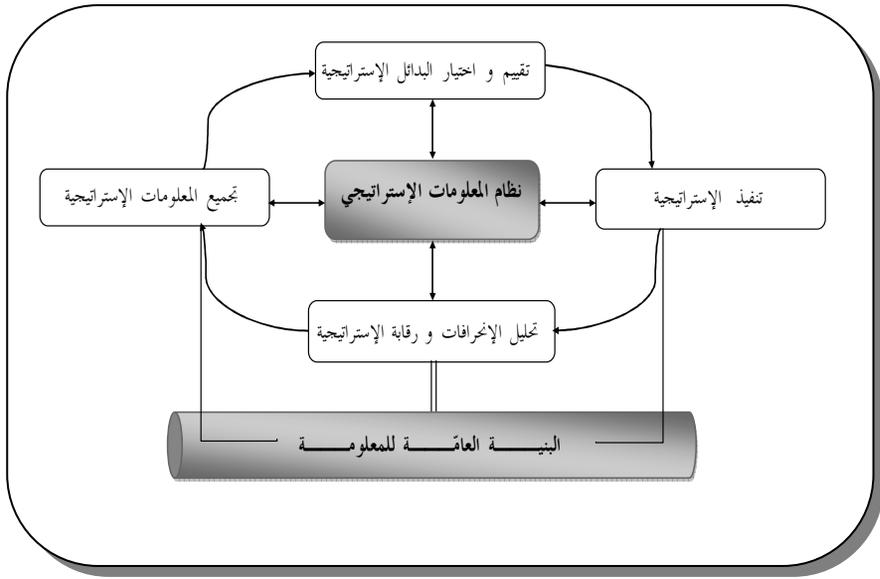
◆ استخدام بنية تكنولوجيا متطورة وداعمة يعتمد عليها لأداء أدوار استراتيجية.

◆ دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة ومواجهة المنافسة.

⁽¹⁾VIDAL. P & autres, « Système d'Information Organisationnel », Pearson Education France, Paris, 2005, p:128.

♦ التواجد على كافة المستويات الإدارية على حدٍ سواء وعدم الانحصار في مستوى إداري معين.
إن المؤسسة الناجحة اليوم تتجه إلى تطوير أنظمة معلوماتها وإخراجها من إطار الاستعمالات الروتينية، إلى وظائف إعداد الاستراتيجية ومتابعتها من خلال نظام المعلومات الاستراتيجي، الذي يؤدي دوراً بارزاً في تحسين أداء عمليات الإدارة الاستراتيجية الذي يتوقف على مدى الملائمة والتوافق بين هذه العمليات وما يقدمه نظام المعلومات من مزايا. كما يظهر في الشكل رقم (2):

الشكل رقم (2) : تداخل نظام المعلومات مع مراحل الإدارة الاستراتيجية:



Source: BOUMARD. Ph, « Compétitivité et Système d'Information de l'outil au management stratégique », Inter-édition, Paris, 1998, P : 59.

لأن الإدارة الاستراتيجية عمل مبني على المعلومات بالدرجة الأولى من حيث إنها تمثل رؤية شمولية مستقبلية طويلة الأجل؛ يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي مساهمة فعالة ورئيسية في هذا المجال، إذ يمكن له أن يوفر إشارات تحذير مبكرة لحدوث الاضطرابات البيئية الداخلية والخارجية، بإنتاج معلومات استراتيجية للاستخدام من قبل المستفيد النهائي تساعد على القيام بالتحليل الاستراتيجي. وبناء عليه يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فضلا

عن تحديد الفرص والتهديدات الكامنة في البيئة الخارجية، وهذا لا يمكن أن يتم بالصورة الاستراتيجية المطلوبة دون توفر نظام للمعلومات يؤدي دوره بالشكل الفعال. زيادة على هذا يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي كثيرا في إعداد الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي يجعل المؤسسة أكثر قدرة على استغلال تلك الفرص في المحيط والاستعداد لما يفرضه من تهديدات. كما يمكن للمؤسسة استغلال نظام المعلومات الاستراتيجي كواجهة لتنفيذ الاستراتيجية ونشرها عبر شبكات اتصال تربط الأطراف المعنية بتنفيذ الاستراتيجية على نحو يضمن انخراطهم فيه بطريقة مرنة وسلسة، بتحقيق أكبر قدر من مشاركة هؤلاء الأطراف في المعلومات المتعلقة بالتنفيذ. ولأن رقابة الاستراتيجية في جوهرها تقوم على قياس الأداء، فإن هذا الأخير لا يمكن أن يتم دون توافر المؤشرات الدالة على الانحرافات بين الأهداف المسطرة والمحقة، هذه المؤشرات تتمثل أساسا في المعلومات التي يتولى نظام المعلومات توفيرها في الشكل المطلوب، والوقت والدقة المناسبين لتدارك تلك الانحرافات.

3. التميز من خلال نظام المعلومات الاستراتيجي:

يشكل نظام المعلومات سلاحاً استراتيجياً تستخدمه المؤسسة للتحكم ومواجهة قوى المنافسة، كما أن حسن استغلال الحلول والخدمات التي يقدمها تساعد كثيراً في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية نابعة من تميز علاقاتها مع أطرافها الداخلية والخارجية.

قديمًا، لعب نظام المعلومات دوراً فعالاً لدعم أنشطة المؤسسة، وذلك من خلال تطبيقات مختلفة تتولى تنفيذها من خلال نظم معلومات وظيفية مرتبطة بنشاط محدد وعلى نحو فردي ومفتقرة إلى أساليب التنسيق الفعال بين كافة هذه الأنشطة. وبما أن نظم المعلومات تواكب التطورات الحاصلة في المجال الإداري فقد طوّرت المؤسسات الصانعة للبرمجيات برنامجاً متكاملًا من شأنه تحقيق التكامل المطلوب في دعم إنجاز أنشطة المؤسسة في آن واحد.

3- 1: برمجية تخطيط موارد المؤسسة⁽¹⁾: "حل تكنولوجي متطور في مجال تكامل

أنشطة المؤسسة الداخلية"

فهي: "برامج ضخمة موحدة تحقق تكامل جميع الأنشطة الإدارية للمؤسسة في مجموعة واحدة متجانسة، حيث أي عملية تتم على أحد هذه الأنشطة تؤثر آلياً على الباقي لامتلاكها قاعدة بيانات مركزية موحدة"⁽²⁾، تتيح إمكانية تشارك المعلومات وتسمح بتفادي تكرار حجز البيانات مرّات متعددة.

⁽¹⁾ ERP : Entreprise Ressource Planning ou PGI : Progiciels de Gestion Intégrés.

⁽²⁾ DEYRIEUX.A, « Les Systèmes d'Information nouvel outil de la stratégie, direction d'entreprise et DSI », Maxima, Paris, 2004, P :87.

كما يمكن وصفها بأنها حزمة متكاملة من التطبيقات التكنولوجية تتولى توفير دعم تكاملي للأنشطة داخل المؤسسة من خلال مجموعة من التطبيقات الفرعية المندمجة فيما بينها كبرمجية إدارة العلاقة مع الموارد البشرية⁽¹⁾، برمجية إدارة الموارد المالية⁽²⁾، برمجية إدارة أصول المؤسسة⁽³⁾، برمجية إدارة سلسلة التصنيع⁽⁴⁾ وغيرها.

كل هذا بدعم من شبكات الاتصال الداخلية "الإنترانت"، وليس هذا فحسب فقد طُورت هذه البرامج بحيث أصبحت مرنة أكثر وتمكن من الاتصال والتبادل مع الأطراف الخارجية للمؤسسة من زبائن وموردين من خلال شبكات المؤسسات الخارجية "الإكسترنانت"، وبالتالي التنسيق والتكامل بين مختلف نشاطات المؤسسة.

وعليه، فاستخدام برمجية تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات يحمل أثراً كبيراً على تحقيق الميزة التنافسية النابعة من خلال تحقيق أدنى مستويات التكلفة من جهة وتحسين جودة المنتجات، والالتزام بمواعيد تسليمها، والتخطيط القبلي لموارد إنتاجها من جهة أخرى. فهي توفر طريقة سهلة لإدارة الموارد؛ إلى جانب التحكم فيها بدقة. ويحدث هذا نتيجة أتمتة وتكامل عمليات المؤسسة.

لأن تحقيق المؤسسة للتميز لا يقتصر على تفعيل التكامل بين أنشطتها الداخلية فحسب بل يجب أن يتعداه إلى التحكم ومواجهة القوى التنافسية الخارجية، يمكن استخدام نظام المعلومات في ذلك كوسيلة للاحتفاظ بالموردين والزبائن.

3- 2: برمجية إدارة سلسلة التوريد⁽⁵⁾: "حل تكنولوجي متطور في مجال تفعيل علاقة المؤسسة مع مورديها"

يساهم الموردون مساهمة فعالة في المؤسسة، باعتبارهم منبع عناصر الطاقة اللازمة لنشاطاتها المختلفة. وتعتمد فكرة إدارة سلسلة التوريد على: "التسويق أو الوصل بين أنشطة شراء، تصنيع، تداول، وشحن المنتج إلى غاية تقديم خدمات ما بعد البيع"⁽⁶⁾.

تكمن أهمية إدارة سلسلة التوريد في مساعدة المؤسسة على الحصول على موارد الإنتاج في الزمن والمكان المناسبين وبالكمية والسعر المطلوبين، وهذا لن يتحقق بفاعلية إلا بالاستثمار

(1) Humain Ressource Management ou Gestion de la Relation avec les Ressources Humaines.

(2) Financial Resource Planning ou Planification des Ressources Financières.

(3) Entreprise Asset Management ou Gestion des Actifs de l'entreprise.

(4) Manufacturing Resource Planning ou Planification des ressources de la Production.

(5) SCM : Supply Chain Management ou Gestion de la Chaîne Logistique.

(6) LAUDON.K & LAUDON.J, « Management des Systèmes d'Information », 9ème éd, Pearson Education France, Paris, 2006, P : 396.

في نظم المعلومات المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستفادة من خدماتها في هذا المجال، والتي تظهر في شكل برمجية لإدارة سلسلة التوريد التي تقدم تطبيقات بإمكانها القيام بالوظائف التالية:⁽¹⁾

- ◆ **تخطيط سلسلة التوريد:** التي تمثل عنصرا مهما في عملية تعظيم التدفق اللوجستي، وتقوم أولاً بتخطيط الطلب للتنبؤ بالإنتاج والمخزون، يليه إصدار أوامر الإنتاج، إعادة التموين والنقل لغرض تسليم المنتجات في الوقت المحدد فضلا عن التحكم في المخزون وآجال الشحن للزبائن.
- ◆ **تنفيذ سلسلة التوريد:** تسمح بتنفيذ الإنتاج، وإدارة المخزون وحركة المنتجات وإدارة التوزيع.
- ◆ **قياس أداء إدارة سلسلة التوريد:** تقوم بالمراقبة المستمرة والمتواصلة لسلسلة التوريد.

3- 3: برمجية إدارة العلاقة مع الزبون⁽²⁾: "حل تكنولوجي متطور في مجال تفعيل علاقة المؤسسة مع زبائنهم": الاعتراف بأهمية الزبون والسعي وراء تلبية حاجاته ورغباته من خلال الفهم العميق لسلوكه، أمر لا مناص منه لكسب المؤسسة لزبائن جدد أو للاحتفاظ بعلاقتها مع زبائنهم الحاليين لتعزيز ولائهم، فمع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح من السهل على الزبائن الانتقال من مؤسسة إلى أخرى وعبر الإنترنت بمجرد نقرة زر واحدة؛ لهذا؛ وعلى غرار برمجية إدارة سلسلة التوريد، ظهرت برمجية حديثة يطلق عليها اسم برمجية إدارة العلاقة مع الزبون، تسمح بمركزة الزبون أي جعله بؤرة اهتمام المؤسسة، وتقدم مجموعة من الأدوات تفيد في تعظيم رضا الزبائن وولائهم للمؤسسة بإنشاء علاقات فريدة معهم، ما يسمح بتفعيل علاقتهم مع المؤسسة.

تتكون هذه البرمجية من مجموعة من أدوات التحليل التي تساهم في تحقيق التكامل للبيانات الخاصة بالزبون والتي يتم الحصول عليها وتجميعها من جميع المصادر. ثم تساهم هذه البرمجية كذلك في إجراء تحليل معمق لهذه البيانات⁷. وهذا من خلال ثلاث وظائف أساسية تشمل كلا من المبيعات والتسويق وتقديم خدمات ما بعد البيع، اعتمادا على حزمة تطبيقات تقوم بـ⁽³⁾:

- ◆ **أتمتة قوة البيع:** تعني مجموعة أدوات تحت تصرف رجال البيع تمكنهم من اقتسام بيانات الزبائن، عن طريق الهواتف النقالة أو حاسبات الجيب مثلا، بشكل يزيد من إنتاجية البائعين ويسمح بقياس النتائج على المستوى الفردي أو الجماعي لهؤلاء البائعين.

⁽¹⁾ VIDAL.P & autres, Op.Cit, PP :163-164.

⁽²⁾ CRM :Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation Client.

⁽³⁾ أبو النجم، "إدارة التسويق مدخل معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص:138.

♦ **مركز المكالمات:** هو منصة تقنية منظمة، موجهة لأتمتة المكالمات الهاتفية مع الزبائن، سواء الداخلة أم الخارجة، تسمح بتعريف الزبون عبر المحادثة الهاتفية وتحميل كل البيانات المتعلقة به على حاسب مستقبل المكالمات، وفي حال تغيير هذا الأخير تُعدل البيانات تلقائياً وتدمج في قاعدة بيانات الزبون.

♦ **أتمتة التسويق:** عن طريق مساندة مسؤولي التسويق في معرفة مختلف قطاعاتهم السوقية وتحضير حملاتهم التسويقية، وقياس النتائج على أحسن وجه.

♦ **خدمة المُعد:** يتيح المعد للزبائن فرصة تصميم منتجاتهم بناء على احتياجاتهم ورغباتهم المفضلة، ويقوم هو بعدها بترجمة آلية أو تقنية لهذه الحاجات والرغبات في شكل منتجات جاهزة للصنع.

♦ **الشخصنة والتجارة الإلكترونية:** يتيح الموقع الإلكتروني للمؤسسة إجراء العديد من العمليات التجارية عبره بما فيها الدفع عبر الإنترنت. ما يحقق تفاعلية في العلاقة الشخصية وبشكل فردي مع كل زبون في إطار ما يعرف بالتسويق المباشر أو التسويق واحد لواحد، وتسمح هذه التفاعلية بالتعرف أكثر على الزبائن لأجل تلبية احتياجاتهم.

♦ **تقديم الخدمات عبر الإنترنت:** تتم خدمة الزبائن تقليدياً بالاتصال المباشر معهم باستعمال الهاتف، لكن حديثاً تسمح هذه الأداة بتلبية جزء من الطلبات على الموقع الإلكتروني الذي يدمج مجموعة من الأدوات المبنية على تكنولوجيا متطورة.

إذن احتفاظ المؤسسة وسيطرتها على مورديها وزبائنها، بإدامة علاقات متميزة معهم، ضرورة حتمية لبقائها في أوساط قوى تنافسية شرسة، أين بإمكان هؤلاء الموردين والزبائن التحول من مؤسسة إلى أخرى بكل يسر ودون عناء أو تكلفة، وتساهم نظم المعلومات مساهمة فعّالة في تحقيق هذا التميز في العلاقات من خلال ما تقدمه من تطبيقات حديثة متمثلة في كل من برمجيتي إدارة سلسلة التوريد وإدارة العلاقة مع الزبائن.

4. دعم اتخاذ القرار باستخدام نظام المعلومات الاستراتيجي:

لا يمكن للمؤسسات الوصول إلى حالة التميز والانفراد، دون إعطاء الأهمية الكبرى لقراراتها والتي تعد ركيزة أساسية ومحورية في مجال الإدارة الاستراتيجية. وأهم ما تجب الإشارة إليه هنا هو أن هذه القرارات لم تبق مجرد خطط إرشادية بسيطة ومنحصرة في حدود المؤسسة فحسب، بل أصبحت عملية معقدة ومتشابكة، تعدت حدود المؤسسة لتشمل بيئتها الخارجية بكل متغيراتها لتتأثر بها وتؤثر فيها. ولأن المعلومات هي المدخلات الأساسية التي تساهم بالدرجة الأولى في نجاح أو فشل أي قرار بما فيه الاستراتيجي، ولأن القرار

الاستراتيجي ذو طبيعة مركبة ويوجه لحل مشكلات معقدة، فهو يحتاج أدوات تحليل تستخدم معلومات خاصة، وإن نظم المعلومات هي الكفيلة بتقديم هذه المعلومات اللازمة لدعم عملية صنع القرارات على مستوى الإدارة العليا.

في ظل الانفتاح على الأسواق العالمية وما ينجر عنه من منافسة شديدة بين المؤسسات المحلية والعالمية، وكذا التطور التكنولوجي السريع وما يتبعه من فيض كمي ونوعي في حجم البيانات، تقلص وقت اتخاذ القرار، وأصبح الخطأ فيه غير مسموح كونه يؤدي إلى ضياع فرصة ينجم عنها أعباء وتكاليف باهظة، ونتيجة لكل هذا أصبح من الصعب على أي مدير اتخاذ قراراته، وخاصة الاستراتيجية منها والمتعلقة بمصير المؤسسة ووضعها المستقبلي، باعتماد وسائل تقليدية لا تتماشى مع متطلبات المديرين واحتياجاتهم الخاصة، فظهرت بهذا الحاجة إلى نظم معلومات حديثة تمثل الحل لمواجهة المتغيرات المعقدة في بيئة المؤسسة باتخاذ القرارات على نحو فعال، وتعرف هذه النظم اصطلاحاً بـ**مستودعات البيانات**⁽¹⁾.

حسب INMON.W.H، والذي يعتبر مبتكر مستودع البيانات، هو نظام مكون من مجموعة من البيانات موجهة نحو الموضوع، تتصف بالتكامل، والتأريخ، وعدم الزوال، لإسناد عملية اتخاذ القرار⁽²⁾. فمستودع البيانات نظام معلومات خاص ومختلف عن باقي النظم لاختلاف طبيعة البيانات التي يقوم بمعالجتها من ناحية ومن ناحية أخرى خصائص المعلومات التي يقدمها، ومنه خصوصية عمليات المعالجة التي يمتاز بها لتحويل تلك البيانات إلى معلومات، فهو يمتلك هيكله خاصة تسمح له بذلك. هذه الهيكلة تتكون أساساً من ثلاثة مستويات تشكل في مجموعها الوظائف الرئيسية لمستودع البيانات. وهي:

4- 1: وظيفة تحصيل البيانات: في هذا المستوى يتم استخراج البيانات التشغيلية الداخلية للمؤسسة وكذا تلك المتوفرة على الإنترنت. ثم تحضيرها عبر تجميعها، تنقيتها من الأخطاء، تلخيصها، وإزالة المتكررة منها والمترادفة والمزدوجة المعنى حتى تكون خصائصها منسجمة مع متطلبات مستودع البيانات. وفي الأخير يتم في هذا المستوى شحن البيانات ويتمثل في وضع البيانات التي تم استخراجها وتحضيرها في المستودع عن طريق مجموعة وسائل تسمى بأدوات استخراج تحويل وشحن البيانات.

(1) Datawarehouse ou Entrepôt de Données.

(2) BUISSON.F, « Gestion de la Relation Client : apports et limites de la gestion des connaissances », thèse de doctorat, Institut d'Administration des Entreprises, Université JEAN MOULIN Lyon 3, 2007, PP : 12-13.

4- 2: **وظيفة تخزين البيانات:** يمتاز مستودع البيانات بالقدرة على تخزين كم هائل من البيانات، وتنظيمها بطريقة فعالة ما يزيد من جودتها كونها تخزن بيانات موجهة نحو الموضوع الذي تختص به لإنتاج المعلومات اللازمة لدعم القرار فقط، كما تكون متكاملة أي جامعة لما يتعلق بالمؤسسة ككل، ومؤرخة حسب الزمن الذي جرى إدخالها فيه ما يساعد في إجراء عمليات المقارنة، وتحديد اتجاه البيانات مستقبلاً، فضلاً عن عدم إمكانية تعديلها ما يجعلها غير زائلة.

4- 3: **وظيفة تحليل البيانات وعرض المعلومات:** بعدما تم تحصيل البيانات وتخزينها داخل المستودع، تأتي مرحلة استغلالها وتحويلها إلى المعلومات المناسبة والمنسجمة مع الاحتياجات الخاصة للمستخدمين في أعلى المستويات الإدارية، ويتحقق هذا عبر مجموعة من الإجراءات أو الأدوات الحديثة التي تساهم في الوصول إلى المعلومات وفهمها بطريقة ذكية ما يؤدي إلى تحسين طريقة اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويطلق على هذه الأدوات اسم أدوات ذكاء الأعمال وهي:

4- 3- 1: **استكشاف البيانات:** يسمى مجازاً الحفر في البيانات⁽¹⁾، كونه عبارة عن تحليل كمية البيانات الهائلة في مستودع البيانات، باستخدام أدوات رياضية وإحصائية (قواعد، أمثلة ونماذج) للوصول إلى المعلومات النفيسة المدفونة داخله بطريقة ذكية، لإيجاد علاقات الارتباط والتفاعل والاعتماد بين هذه البيانات، ولغرض فهم سلوكها الحالي والتنبؤ باتجاهها المستقبلي.

4- 3- 2: **المعالجة التحليلية على الخط:** تفيد هذه العملية بالوصول السريع والسهل وعلى نحو تفاعلي إلى المعلومات الدقيقة ورؤيتها من زوايا مختلفة، إذ تعتمد على التحليل متعدد الأبعاد للبيانات وعرض المعلومات الناتجة في شكل مكعب، إلى جانب توفرها على إمكانية تفصيل البيانات على أي محور من المكعب، إلى الأسفل (من العام إلى الخاص)، أو إلى الأعلى (من الخاص إلى العام)، بصورة تساعد على فهم أفضل معلومات.

4- 3- 3: **أنظمة إعداد التقارير:** تسمح هذه الأدوات بإعداد التقارير حسب أشكال معدة مسبقاً ويتم طرح الأسئلة على قاعدة البيانات انطلاقاً من مجموعة إيعازات، يتم إعدادها هي الأخرى مسبقاً، ويمكن نشر هذه التقارير بيانياً وبطريقة آلية عبر الإنترنت أو عند حاجة المديرين إليها⁽²⁾.

(1) Datamining

(2) حديد. ن، " تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص: 160.

4- 3- 4: لوحات القيادة الإلكترونية⁽¹⁾: تحتوي لوحات القيادة على البيانات الحساسة للمؤسسة، تكون على شكل مجموعة مؤشرات نصية، بيانية وصوتية، وتسمح بإعلام المسؤولين بتطور النشاطات التي يديرونها (علماً أنه لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة بنشاطاته)، وبزيادة معرفتهم بأوضاع المؤسسة التي يعملون بها، وبيئتها الخارجية، لأجل المساعدة على اتخاذ أفضل القرارات فهي تسمح بتحليل الوضعية الحالية للمؤسسة وباستباق المستقبل ومن ثمّ اتخاذ القرار المناسب⁽²⁾.

خاتمة وتوصيات:

تعدت المعلومات الدور التقليدي كمورد لوظائف المؤسسة ووسيلة اتصال داخلية بين وحداتها وخارجية بين مختلف الأطراف المتعاملة معها، إلى الدور الاستراتيجي الرامي إلى توجيه أنشطة المؤسسة بهدف اكتساب ميزة تنافسية دائمة تمكنها من البقاء والتطور. ويختص نظام المعلومات كونه القادر وبفعالية على توفير المعلومات اللازمة لهذا الغرض، والتي تُعتبر ركيزة أساسية وحجر الزاوية في كل مراحل الإدارة الاستراتيجية، فدرجة فعالية ونجاح الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة تتناسب طردياً مع درجة جودة المعلومات المستعملة. خصوصاً مع تقدم تكنولوجيات المعلومات والاتصال التي جعلت نظم المعلومات ترتقي وتكتسب خصائص معرفية وذكائية، إن أحسنت المؤسسة استخدامها يصبح لها تأثير استراتيجي لا يجارى يتمثل في تحسين عملية اتخاذ القرارات، لا سيما الاستراتيجية، وبالتالي حيازة ميزة تنافسية.

لهذا سنقدم في الأخير بعض المحاور التي نوصي المؤسسات عامّة باتباعها للنهوض والانطلاق في تطوير وتحسين نظام المعلومات فيها بحيث يمكن وصفه بالاستراتيجي، وهي:

♦ ضرورة أن يكون الاهتمام بمورد المعلومات نابعا من البيئة الداخلية للمؤسسة وذلك في ضوء إمكانياتها لتكون هناك منهجية واضحة ومحددة للتحكم في تسيير تدفق المعلومة التدفق السليم. ولا بد من الوعي الكامل بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي والعمل بشكل جاد وخطى متسارعة لوضع الخطط العملية والاستراتيجيات الشاملة لتطوير نظم المعلومات ومصادرها الحديثة.

♦ إجراء دورات تكوين للمسؤولين حول كيفية استعمال نظم المعلومات بالشكل الفعال والصحيح، علاوة على إجراء دورات تكوين في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال

⁽¹⁾Tableau de Bord Electronique.

⁽²⁾حديدي ن، مرجع سابق ذكره، صص: 161- 162.

بتلقين المكونين وتدريبهم على أساليب التسيير الحديث للمعلومة، وكيفية استغلال التكنولوجيا الحديثة في دعم نشاطات المؤسسة.

♦ تحسيس المسؤولين بالمستويات العليا للمؤسسات وكافة أفرادها على حدّ سواء بأهمية حيابة نظام معلومات لدعم استراتيجية المؤسسة بدءا من صياغتها، تنفيذها، ورقابتها. وضرورة اقتناعهم بأنها ليست تكلفة بل استثمار تُجنى عوائده على المدى البعيد.

♦ تحويل مشروع برمجية تخطيط موارد المؤسسة من طموح إلى حقيقة مما يحقق التنسيق والتكامل في عمليات الإدارة بمختلف الوظائف بالوحدات والفروع.

♦ إدراج كل من برمجية إدارة سلسلة التوريد وبرمجية إدارة العلاقة مع الزبائن في الاهتمامات الأولية للمؤسسات، وإنشاء قاعدة بيانات للزبائن يتم تحديثها باستمرار تتضمن تحليلا لاحتياجاتهم، رغباتهم، انتقاداتهم، واقتراحاتهم، ومدى رضاهم عن خدماتها ومدى نجاعتها مقارنة مع ما هو مقدم من طرف المؤسسات المنافسة.

قائمة المراجع:

1. أبو النجم، "إدارة التسويق مدخل معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
2. حديد.ن، "تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 - 2007.
3. BUISSON.F, «Gestion de la Relation Client: apports et limites de la gestion des connaissances», thèse de doctorat, Institut d'Administration des Entreprises, Université JEAN MOULIN Lyon 3, 2007.
4. DEYRIEUX.A, «Les Systèmes d'Information nouvel outil de la stratégie, direction d'entreprise et DSI», Maxima, Paris, 2004.
5. DRUCKER.P, «Devenez Manager», Village Mondial, Paris, 2002.
6. LAUDON.K & LAUDON.J, «Management des Systèmes d'Information», 9ème éd, Pearson Education France, Paris, 2006.
7. VIDAL. P & autres, «Système d'Information Organisationnel», Pearson Education France, Paris, 2005.

الصناعة الجزائرية

تحديات إنماء وقطاع متعثر

د/دبيش أحمد

مقدمة:

عملت الجزائرية عقب الاستقلال مباشرة على تنظيم وضبط جهودها الإنمائية في إطار تصور تنموي بني على أساسين اثنين: أساس إيديولوجي وطني تمثل في برنامج طرابلس وميثاق الجزائر 1964، وأساس نظري تمثل في الأطروحات الإنمائية لبعض رواد الفكر التنموي؛ فرانسوا بيرو وألبرت هرشمان ودستان دوبرنيس، المتمثلة في نظريات أقطاب النمو وآثار القيادة les effets d'entraînement، والصناعات المصنعة.

حيث كانت البداية بإقرار التصنيع الذي يعد محرك كل تنمية اقتصادية خيارا تنمويا استراتيجيا، باعتباره القطاع القادر على خلق تكامل حقيقي بين نشاطات الإنتاج المختلفة، وذلك أنه يمثل من جهة مصدر التمويل بوسائل إعادة الإنتاج، ويمثل من جهة ثانية سوقا مهمة لمنتجات الأنشطة والفروع الإنتاجية الأخرى.

تجسيد ذلك تم بتخصيص استثمارات صناعية معتبرة تضمنتها المخططات التنموية الخمسة على مدار الفترة 1967- 1989. استثمارات صناعية على أهميتها وإن عبرت عن الإرادة القوية للجزائر آنذاك في إقامة قاعدة صناعية تكون أساسا لتطوير القوى الإنتاجية للمجتمع وأداة لتحرير الاقتصاد الوطني من تبعيته الكاملة للخارج، إلا أن النتائج كانت دون المستوى.

نتائج محتشمة إن لم نقل مخيبة، اضطرت السلطات بموجبها إلى إخضاع الاقتصاد الوطني مطلع ثمانينيات القرن العشرين لإصلاحات عرفت بالهيكلية، هدفت إلى تفعيل أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية بإعادة هيكلتها.

هذه الإصلاحات رغم تحقيقها لنتائج موجبة اعتبرت مؤشرا جيدا عن فاعليتها، إلا أنها لم تتمكن من بلوغ أهدافها النهائية بسبب الانعكاسات السلبية لأزمة النفط العالمية 1986- 1989، التي أثرت بشكل كبير على القدرات التمويلية للاقتصاد الوطني، خاصة وأنه لم يكن قد استعاد توازنه الهيكلي بعد.

اتساع اختلالات الاقتصاد الوطني مع ما رافق ذلك من اضطرابات اجتماعية واسعة جعل السلطات تخضع الاقتصاد الوطني لإصلاحات ثانية لكن بدعم من مؤسسات بريتين وودز هذه المرة.

هذه الأخيرة حققت نتائج حسنة على مستوى التوازنات الاقتصادية الكبرى، غير أن أثرها على أداء الجهاز الإنتاجي الصناعي كان سلبيا، حيث تآكل نسيجه الإنتاجي بشكل كبير، كما كان لتراجع حجم الطلب المحلي بسبب تحرير الأسعار وخفض قيمة العملة الوطنية أثر سالب مضاعف عليه.

واقع الاقتصاد الوطني آنذاك دفع السلطات إلى اعتماد مقاربة كنزوية مستهدفة تحريك الجهاز الإنتاجي - الصناعي تحديدا، باعتماد برامج إنفاق (استثماري واستهلاكي) معتبرة بداية من سنة 2001، غير أن النتائج بعد عشر سنوات وبعد إنفاق زهاء الـ 300 مليار دولار أمريكي لا توحى بأن الوضع صار أحسن.

المسار التطوري للصناعة الجزائرية - الأداء والنتائج، نبثه من خلال أربعة محاور تمثل أهم المراحل التطورية التي مرت بها الصناعة الوطنية من الاستقلال حتى يومنا هذا. هذه المحاور هي:

- التصنيع أولوية إنمائية
- إعادة الهيكلة - نتائج أولية إيجابية ولكن...
- التصحيح الهيكلي - توازنات كلية حسنة مقابل وضع اقتصادي ساكن (statique)
- مقاربة كنزوية تخفق في بعث الصناعة الوطنية

أولا: التصنيع أولوية إنمائية:

سعت الجزائر عقب الاستقلال مباشرة إلى إرساء أسس اقتصاد وطني قوي بإحداث دفعة تنموية قوية تمكن من تجاوز الوضع الاقتصادي والاجتماعي المنهار الموروث عن المستعمر الفرنسي، وتلبي تطلعات أفراد المجتمع إلى تنمية حقيقية وشاملة.

لأجل ذلك تم منذ البداية وبشكل مباشر العمل على خلق قاعدة إنتاجية قوية، بتسطير برامج استثمارية معتبرة بلغت قيمة مخصصاتها المالية 994.5 مليار دينار جزائري⁽¹⁾ على مدار

⁽¹⁾ 887.16 مليار دج قيمة الاستثمارات الفعلية للمخططات التنموية الخمسة، زائد 107.43 مليار دج قيمة الاستثمارات الفعلية لسنتي 1978 و1979.

الفترة 1967 - 1989، ⁽¹⁾ أعطيت الأولوية فيها لقطاع التصنيع باعتباره القوة الديناميكية الرئيسية التي بمقدورها إنماء وتطوير المجتمع.

إقرار خيار التصنيع جعل الجزائر تخصص ما يزيد عن 300 مليار دج كاستثمارات صناعية وزعت على مدار فترة المخططات التنموية الخمسة كما يلي: 4.9 مليار دج خلال المخطط الثلاثي، ثم 20.8 مليار دج خلال المخطط الرباعي الأول و74.2 مليار دج خلال المخطط الرباعي الثاني، ثم 122 مليار دج و85.5 مليار دج خلال المخططين الخماسيين الأول والثاني على التوالي وبالترتيب. إضافة إلى 66.6 مليار دج خلال سنتي 1978 - 1979.

وتوفيرا للتمويل اللازم لهذه الاستثمارات تم تركيز جهد استثماري كبير في قطاع المحروقات الذي خص بقيم استثمارية مهمة قدرت نسبتها من إجمالي مخصصات الاستثمار الصناعي للمخططات التنموية بـ 51.32 % في المخطط الثلاثي و47.01 % في المخطط الرباعي الأول ثم 48.55 % في المخطط الرباعي الثاني وبنسبة أقل خلال الخماسيين؛ الأول 36.7 % والثاني 33.7 %.

استثمارات صناعية معتبرة عكست إرادة السلطات في جعل التصنيع محركا حقيقيا للنمو وعاملا استراتيجيا مولدا للتنمية. وذلك أن بلغت نسبتها كمتوسط سنوي للفترة حدود الـ 40 % من الناتج الداخلي الخام، ما جعل الجزائر تصنف آنذاك من بين الدول الأعلى استثمارا في العالم بمتوسط سنوي للفرد قدر سنة 1980 بـ 1260 دولار أمريكي.⁽²⁾

⁽¹⁾ الفترة الممتدة بين الشروع في تنفيذ أول مخطط تنموي - المخطط الثلاثي ونهاية المخطط الخماسي الثاني - آخر

المخططات التنموية المسطرة والمدارة مركزيا قبل اصلاحات التحول الاقتصادي مطلع تسعينات القرن العشرين.

⁽²⁾ Nacer - Eddine SADI, LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN ALGERIE - Objectifs - Modalités et Enjeux, Office des Publications Universitaires 2005, P27

الاستثمارات الصناعية المرصدة والمنجزة فعلا ونسبها إلى إجمالي استثمارات المخططات التتموية، نوضحها من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم(01): التوزيع القطاعي لمخصصات الاستثمار الصناعي في المخطط الثلاثي بالأسعار الجارية.

الوحدة: مليار دينار جزائري

الاستثمارات الفعلية	الاعتماد المالي	
9.16	9.06	مجموع استثمارات المخطط الثلاثي
2.52	2.27	استثمارات قطاع المحروقات
1.58	2.18	استثمارات الصناعات الأساسية
0.37	0.49	استثمارات الصناعات التحويلية الأخرى
0.44	0.46	استثمارات المناجم والطاقة
4.9	5.4	مجموع الاستثمارات الصناعية
% 53.49	% 59.6	الاستثمارات الصناعية/ مجموع استثمارات المخطط %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على: محمد بلقاسم حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول، بناء قطاع اقتصادي عمومي رائد، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، 1993، ص190

يظهر من الجدول الأهمية النسبية للاستثمارات الصناعية من مجموع استثمارات أول مخطط تنموي في الجزائر. حيث بلغت نسبتها 59.6% كاعتمادات مالية و53.49% كاستثمارات فعلية. التوزيع النسبي لهذه الاستثمارات على فروع النشاط الإنتاجي الصناعي كان كما يلي: استثمارات قطاع المحروقات 27.51%، استثمارات الصناعات الأساسية 17.51%، استثمارات الصناعات التحويلية الأخرى 4.03% و4.8% لاستثمارات المناجم والطاقة.

هذا التوزيع تظهر معه الأهمية الكبيرة التي أولتها الجزائر آنذاك للاستثمار في قطاع المحروقات، باعتباره مثلما سبقت الإشارة مصدرا استراتيجيا للعملة الصعبة ومنه موردا لتمويل الاستثمار.

نفس التوجه الإنمائي تم الاستمرار فيه خلال فترة التخطيط الرباعي (المخططين الرباعين). حيث بلغت قيمة الاستثمارات الصناعية 60.4 مليار دج من مجموع استثمارات المخططين المرخص بها والمقدرة بـ 137.97 مليار دج. وبلغت 94.95 مليار دج من مجموع الاستثمارات الفعلية المنجزة التي قدرت بـ 157.54 مليار دج. وهي بالتأكيد استثمارات معتبرة بلغت نسبتها 43.77 % كاعتمادات مالية و60.27 % كاستثمارات فعلية.

التوزيع النسبي لهذه الاستثمارات على فروع النشاط الإنتاجي الصناعي، كان كما يلي: استثمارات قطاع المحروقات 29.05 %، استثمارات الصناعات الأساسية 22.83 %، استثمارات الصناعات التحويلية الأخرى 5.96 % و4.31 % لاستثمارات المناجم والطاقة. والجدول التالي يوضح أكثر.

الجدول رقم(02): مخصصات استثمارات المخططين الرباعين بالأسعار الجارية

الوحدة: مليار دينار جزائري

الاستثمارات الفعلية	الاعتماد المالي	
157.54	137.97	مجموع استثمارات المخططين الرباعين
45.78	24.5	استثمارات قطاع المحروقات
35.98	27.07	استثمارات الصناعات الأساسية
6.39	5.2	استثمارات الصناعات التحويلية الأخرى
6.8	4.06	استثمارات المناجم والطاقة
94.95	60.4	مجموع الاستثمارات الصناعية
% 60.27	% 43.77	الاستثمارات الصناعية / مجموع استثمارات المخطط %

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على محمد بلقاسم حسن بهلول، مرجع سبق ذكره، ص 251 و341.

فترة التخطيط الخماسي بدورها لم تمثل الاستثناء. فقد ظلت أولوية الاستثمار الصناعي قائمة وإن كان بنسبة أقل مقارنة بالمخططات السابقة. حيث قدرت نسبته من إجمالي

الاعتمادات المالية لاستثمارات المخططين بـ 34.67 % مقارنة بـ 43.77 % خلال المخططين الرباعيين و59.6 % خلال المخطط الثلاثي.⁽¹⁾

ومرد ذلك أن السلطات أولت خلال هذين المخططين اهتماما أكبر بقطاع الهياكل الأساسية الذي لم يلق نصيبه من الإنماء والتطوير في المخططات السابقة ولكونه قطاع إسناد مهم للقطاع الصناعي.

حيث انتقلت مخصصاته المالية من 30.77 % و29.27 % في المخططين الرباعيين الأول والثاني إلى 39.36 % و43.11 % خلال المخططين الخماسيين الأول والثاني على التوالي وبالترتيب. والجدول التالي يوضح أكثر.

الجدول رقم(03): مخصصات استثمارات المخططين الخماسيين بالأسعار الجارية

الوحدة: مليار دينار جزائري

الاعتماد المالي	الاستثمارات الفعلية	
950.6	714.8	مجموع استثمارات المخططين الخماسيين
380.79	364.96	مجموع استثمارات قطاع الهياكل الأساسية
329.66	206.25	مجموع الاستثمارات الصناعية
% 34.67	% 28.85	الاستثمارات الصناعية / مجموع استثمارات المخططين %
% 40.05	% 51.05	استثمارات ق الهياكل الأساسية / مج است المخططين %

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على محمد بلقاسم حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر، ص 97، 130، 223.

⁽¹⁾ نفس التوجه - أي الاستمرار في خيار التصنيع نسجه بالإطلاع على مخصصات الاستثمار الصناعي للسنتين 1978 و1979 المقدر بـ 66.6 مليار دج، من مجموع الاستثمارات المقدرة بـ 107.43 مليار دج. قيمة نسبية تعادل 61.99 %.

هذا الجهد التنموي الكبير والإنفاق الاستثماري المعتبر الذي بلغ حدودا عالية جدا صنفت الجزائر بموجبها مثلما سبقت الإشارة من بين الدول الأعلى استثمارا في العالم، للأسف لم يمكن من بلوغ ما كان مسطرا من أهداف، في مقدمتها إرساء قاعدة إنتاجية- صناعية تفك ارتباط الاقتصاد الوطني بالسوق الدولية وتؤمنه ضد التبعات السلبية لتقلباتها.

هذه الحقيقة تم الوقوف عليها مباشرة بعد تراجع عائدات صادرات النفط الجزائرية من العملات الصعبة⁽¹⁾ في أعقاب أزمة النفط العالمية 1986-1989، التي أثرت سلبا على القدرات التمويلية للاقتصاد الوطني⁽²⁾ خاصة مع فقدان الدولار الأمريكي لـ 50% من قيمته⁽³⁾.

حيث نتج عن ذلك أن تراجع معدل نمو الناتج الداخلي الخام من 7.52 % سنة 1985 إلى 0.6 % سنة 1986 و- 1.4 % سنة 1987 ثم - 2.9 % سنة 1988⁽⁴⁾ متأثرا بالانخفاض الكبير للواردات التي تراجعت قيمها بالأسعار الجارية من 59.3 مليار دج سنة 1985 إلى 50.8 مليار دج سنة 1986، ثم 40 مليار دج سنة 1987.

تراجع، اتضح معه أن استراتيجية التصنيع الجزائرية في ظل الإطار التنظيمي الذي اعتمدت فيه لم تفشل فقط في كسر تبعية الاقتصاد الوطني للسوق الدولية وإنما زادت تعقيدا، حيث تحولت من مجرد تبعية استهلاكية إلى تبعية تكنولوجية إنتاجية معقدة.

وضع اقتصادي متأزم فرض حتمية إخضاع الاقتصاد الوطني لإصلاحات اقتصادية تكون أكثر عمقا وشمولا من إصلاحات مطلع الثمانينيات التي عرفت بإصلاحات إعادة الهيكلة.

ثانيا: إعادة الهيكلة- نتائج إيجابية ولكن..

تقررت إعادة الهيكلة خلال المؤتمر الرابع لجبهة التحرير الوطني سنة 1979 أين تم التأكيد على ضرورة إجراء تقييم اقتصادي واجتماعي لمرحلة التصنيع.

(1) تراجعت من 69.9 مليار دج سنة 1985 إلى 39.38 مليار دج سنة 1986، أي تراجع نسبي بـ 43.7 %.

(2) أصل هذا الأثر السلبي هو الوزن الكبير للمحروقات في الاقتصاد الوطني. حيث مثلت سنة 1984 نسبة 43.4% من إيرادات الميزانية و97.7% من عائدات التصدير. والتراجع الحاد لسعر برميل النفط الذي وصل حدود الثمانية

8 دولارات أمريكية 446 p. Dahleb-1991, l'Algerienne économique –defis et enjeux, Abd El Hamid brahimi,

(3) تراجع قيمة الدولار الأمريكي أثر بشكل سلبي حاد على القدرة الشرائية الخارجية للجزائر.

(4) ABDELHAMID BRAHIMI, op cit, p 444

تقييما بأبعاد تصحيحية تم حصرها في جانب الهيكلة العضوية للمؤسسة الوطنية وتنظيمها الوظيفي،⁽¹⁾ جسد بموجب المرسوم رقم 80 - 242 مؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1980 يتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات، مستهدفا إعطاء حرية أكبر في المبادرة واستقلالية أوسع في التسيير.⁽²⁾

❖ دوافع إعادة الهيكلة:

تقررت إعادة الهيكلة على ضوء النتائج الضعيفة التي سجلتها مختلف القطاعات الصناعية على مدار ما يزيد على العشر سنوات من الإنفاق الاستثماري الصناعي الهائل. حيث سجلت صناعات الصلب والصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية (ISSME) على سبيل المثال نموا سنويا بـ 11.9 % عوضا عن 25.5 % المستهدفة، أي 46.6 % فقط من تقديرات المخطط الرباعي الأول و 7.1 % عوضا عن 23.4 % خلال المخطط الرباعي الثاني، ما يعادل 30 % فقط من أهدافه المسطرة.

نفس الشيء بالنسبة إلى صناعة مواد البناء التي سجلت نموا بـ 3.1 % فقط بدلا عن 14.4 % المستهدفة وهي نتيجة جد ضعيفة عادلته 21.5 % من أهداف المخطط الرباعي الأول.

وسجلت أضعف النتائج في قطاعات الصناعات النسيجية والجلدية والمحاجر والمناجم. حيث سجلت صناعة النسيج والجلود نموا بـ 0.1 % عوضا عن 14.2 % المستهدفة خلال المخطط الرباعي الثاني. وسجل قطاع المناجم والمحاجر نموا بـ 2.6 % عوضا عن 24.2 % المستهدفة خلال المخطط الرباعي الثاني. والجدول التالي يوضح أكثر.

(1) تم حصر الإصلاح في هذا الجانب فقط دون التعرض للتنظيم الاقتصادي العام بسبب الوفرة المالية المعتبرة التي أتاحت للجزائر انداك اثر تضاعف أسعار النفط في السوق الدولية بثلاثة (03) مرات سنة 1974 والارتفاع القياسي للعائدات من العملات الصعبة التي تضاعفت أنداك اثنا عشر مرة (12) مقارنة بسنة 1973. ما أعطى للسلطات أنداك فسخة لمعالجة الاختلالات في إطار نفس التوجه من خلال التوسع أكثر في الاستثمار.

(2) المادة 2 من المرسوم رقم 80 - 242 مؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1980 يتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات.

الجدول رقم(04): معدل النمو السنوي للقيمة المضافة المولدة ببعض القطاعات الصناعية

1978 -1967	1977 -1974		1973 -1970		
	المحققة	المستهدفة	المحققة	المستهدفة	
%12.9	%7.1	%23.4	%11.9	%25.5	صناعات الص والص المع والميك والكه (ISSME)
%16.1	%23.3	%31.6	%3.1	%14.4	صناعة مواد البناء
%10.1	%9.7	%25.2	%10.4	%19.4	الكيميائية والخشب
%7.7	%3.5	%10.0	%11.9	%6.7	الصناعة الغذائية
%5.4	%0.1	%14.2	%10.8	%15.8	صناعة النسيج والجلود
%9.4	%2.6	%24.2	%7.3	%19.8	الصناعة المنجمية والمحاجر

Source: ABDELHAMID BRAHIMI, op cit, p 179

دافع آخر من دوافع إعادة الهيكلة تمثل في التراجع الكبير لمعدل تغطية الطلب الوطني بالإنتاج الصناعي المحلي الذي سجل موازاة مع النمو المتزايد في مخصصات الاستثمار الصناعي على مدار الفترة 1967- 1978 تراجعا مستمرا منتقلا من 48% سنة 1967 إلى 24% سنة 1977. والجدول التالي يوضح أكثر.

الجدول رقم(05): تغطية الطلب الوطني بالإنتاج الصناعي المحلي

الوحدة/ مليار دج

1977	1974	1973	1967	
8.7	5.58	5.31	2.12	الإنتاج الصناعي
36.2	21.08	13.67	4.41	الطلب الوطني
% 24	% 26	% 38	% 48	معدل تغطية الطلب الوطني بالإنتاج الصناعي المحلي

Source: ABDELHAMID BRAHIMI, op cit, p184

هذا الأداء الضعيف للصناعة الجزائرية، كان راجعا لجملة من الأسباب أهمها تراجع إنتاجية productivité القطاع الصناعي خارج المحروقات، التي انتقلت من 36752 دج سنة 1967 إلى 31988 دج سنة 1977 ثم 31025 دج سنة 1978.⁽¹⁾ تراجع يفسره من جهة الارتفاع الكبير لنسبة العاملين غير المنتجين (البطالة المقنعة) التي قدرت سنة 1978 بـ 52% من مجموع القوة العاملة.⁽²⁾ ومن جهة ثانية ضعف معدل استخدام الطاقات الإنتاجية الذي كان متذبذبا بين 40 و50%.⁽³⁾

سبب آخر تمثل في التكاليف الزائدة الناتجة عن التأخر في الإنجاز والفوترة المبالغ فيها والأعباء المضخمة للدراسات التقنية وغيرها، التي تراوحت كقيم تقديرية للفترة 1967-1978 في حدود 72.6 مليار دج، ما يعادل 18 مليار دولار أمريكي.⁽⁴⁾ حيث إن تأخرا في الإنجاز لمدة 12 شهرا في مشروع استثماري بقيمة أربعة 4 ملايين دج كان يولد أعباء إضافية بـ 1.5 مليار دج. ما يعني أن كل تأخير في الإنجاز بسنة واحدة يكلف أعباء إضافية تعادل ربع قيمة المشروع الاستثماري.⁽⁵⁾

أداء صناعي ضعيف أثمرته رغبة السلطات في إقامة صناعة وطنية قوية من خلال اتفاقيات إنجاز أبرمت مع شركات ومكاتب دراسات أجنبية بصيغة المفتاح في اليد التي تعتبر تجارية أكثر منها صيغة ناقلة للتكنولوجيا.

♦ نتائج إعادة الهيكلة: مكنت إعادة الهيكلة التي استهدفت إعطاء حرية أكبر في

المبادرة واستقلالية أوسع في التسيير من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة الحجم نسبيا محددة التخصص،⁽⁶⁾ من تحسين الأداء العام للاقتصاد الوطني بأن حقق ولأول مرة نتائج جد إيجابية لم يسبق وأن حقق مثلها.

⁽¹⁾ ABDELHAMID BRAHIMI, op cit, p178

⁽²⁾ CHIGNIER Antoine, les politiques industrielles de l'Algérie contemporaine, le développement en faillite des relation entre Etat et appareil de production dans une économie en développement, séminaire Economie nationale du monde Arabe, UNIVERSIT2 LYON2- 2009 , p16

⁽³⁾ ABDELHAMID BRAHIMI, op cit, p399

⁽⁴⁾ ABDELHAMID BRAHIMI, op cit, p214

⁽⁵⁾ CHIGNIER Antoine, op cit, p20

⁽⁶⁾ نتج عن ذلك أن انتقل عدد المؤسسات الوطنية من 150 مؤسسة سنة 1980 إلى 480 مؤسسة نهاية سنة 1982.

حيث انتقل الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات من 79.7 مليار دج سنة 1979 إلى 122.8 مليار دج سنة 1982 ، مسجلا نموا بـ 44.1%. وانتقل من 142 مليار دج سنة 1983 إلى 220.3 مليار دج سنة 1987 ، مسجلا نموا بـ 78.3%. نشير فقط إلى اضطراب نسبي سجل سنة 1986 في نمو هذا الأخير نتج عن التراجع الكبير في أسعار النفط التي أثرت بدورها في شروط استغلال الجهاز الإنتاجي الوطني. والجدول التالي يوضح أكثر.

الجدول رقم(06): تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات للفترة 1979 - 1987

الوحدة/ مليار دج

السنوات	الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات
1979	79.7
1980	92.5
1981	110.3
1982	122.8
نسبة النمو 1979 - 1982	43.1 %
1983	142.0
1984	165.8
1985	186.3
1986	203.6
1987	220.3
نسبة النمو 1983 - 1987	78.3 %

Source: ABDELHAMID BRAHIMI, op cit, p399

من جانبه عرف معدل استخدام الطاقة الإنتاجية تطورا معتبرا بأن بلغ لأول مرة حدود 80% كمتوسط وطني سنتي 1984 - 1985 ، مقابل معدل ضعيف تراوح قبل إعادة الهيكلة

بين 40 و50% مثلما سبقت الإشارة. كما عرفت إنتاجية العمل نموا جيدا تجاوز حدود 6% سنتي 1984 - 1985، مقابل أقل من 2% كمعدل متوسط للفترة 1967 - 1979.⁽¹⁾

نتائج جد إيجابية حققتها إعادة الهيكلة، أهمها نجاحها في جعل الجهاز الإنتاجي الوطني يتحول تدريجيا من مجرد إطار موزع للريع إلى جهاز منتج ومراكم للثروة.

إلا أن هذا التحول النوعي في أداء الاقتصاد الوطني أجهض بفعل عاملين اثنين: تمثل الأول في الانعكاسات السلبية لأزمة النفط العالمية التي أفقدته توازنه. وتمثل العامل الثاني في الأزمة السياسية لمطلع التسعينات التي أعادته إلى نقطة الصفر، والتي لا زالت تبعاتها السلبية عليه قائمة إلى اليوم.⁽²⁾

ثالثا: التصحيح الهيكلي - توازنات كلية حسنة مقابل وضع اقتصادي ساكن (statique)

اضطرت الجزائر أواخر ثمانينيات القرن العشرين⁽³⁾ بسبب اتساع اختلالات الاقتصاد الوطني إلى اللجوء إلى مؤسسات بريتن وودز لطلب المساعدة المالية والتقنية اللازمة.

حيث أسفر ذلك عن إبرام نوعين من الاتفاق: خص الأول آليات وسبل تحقيق التوازنات الاقتصادية الكبرى من خلال اتفاقيين (اتفاق 03 ماي 1989 واتفاق 03 جوان 1991). وخص الثاني استهداف استقرار الاقتصاد الوطني وذلك من خلال اتفاقيين غطيا الفترة الممتدة من 01 أفريل 1994 إلى 21 ماي 1998.

⁽¹⁾ CHIGNIER Antoine, op cit, p26

⁽²⁾ تأثر الجهاز الإنتاجي الوطني سلبا وبشكل كبير بسبب تراجع واردات الانتاج من مجموع الواردات الاجمالية التي تراجعت مثلما سبقت الإشارة من 59.3 مليار دج سنة 1985 إلى 50.8 مليار دج سنة 1986، ثم 40 مليار دج سنة 1987. إلا أن الارتفاع الكبير الذي سجلته سنة 1989 حين قدرت بـ 76.6 مليار دج ثم 94.2 مليار دج سنة 1990 لم يمكن من انبعاث الجهاز الإنتاجي الوطني من جديد.

⁽³⁾ انخفض سعر برميل النفط إلى 10 دولارات أمريكية. وانخفض معدل النمو الاقتصادي إلى 0.6%، وتراجعت معدلات التشغيل بنسبة 40%، وارتفعت نسبة الدين الخارجي إلى إجمالي الناتج الوطني من 30% سنة 1985 إلى 41% سنة 1988، بينما ارتفعت نسبة خدمة الدين إلى الصادرات من 35% إلى 78%.

- الإصلاحات المدعومة من طرف مؤسسات بريتن وودز وإن كانت قد مكنت من تحقيق نتائج ايجابية فيما يخص التوازنات الاقتصادية الكلية، تمثلت أساسا في:
- انتقال وضعية الميزانية العامة للدولة من حالة عجز قدر سنة 1993 بـ 9 % من إجمالي الناتج المحلي إلى فائض زادت نسبته عن 3 % سنة 1996 و 2.4 % سنة 1997.
 - تراجع معدل التضخم من 39 % سنة 1994⁽¹⁾ إلى حدود 6 % نهاية سنة 1997، على إثر تخفيض قيمة الدينار وتحرير الأسعار.
 - ارتفاع قيمة الاحتياطات الرسمية من النقد الأجنبي من 1.5 مليار دولار أمريكي نهاية سنة 1993 إلى 2.1 مليار دولار مع نهاية سنة 1995، ثم 08 مليار دولار في نهاية سنة 1997.
 - تحسن الناتج المحلي الحقيقي، حيث انتقل من -2 % سنة 1993 إلى -1 % سنة 1994، ليسجل نموا حقيقيا ملحوظا تراوح في حدود 4 % سنتي 1995 و 1996، ثم 5 % سنة 1998.⁽²⁾
 - تحسن الميزان التجاري بانتقاله من حالة العجز بـ 4.64 % و 2.87 % سنتي 1994 و 1995 على التوالي إلى وضع موجب بتحقيقه فائضا بـ 33 % و 37 % خلال سنتي 1996 و 1997 على التوالي.⁽³⁾
- غير أن هذه الإصلاحات أثرت في مقابل ذلك سلبا على القطاع الصناعي الذي تراجعت فوائضه الصافية بشكل حاد. - 22 % بالنسبة إلى قطاع صناعة مواد البناء و - 15.59 % بالنسبة إلى الصناعة الكيماوية و - 267 % بالنسبة إلى صناعة الصلب والصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية (ISSME). كما زاد عجز قطاع النسيج بـ 130 % و قطاع الجلود وصناعة الأحذية بـ 178 %.
- تطبيق إجراءات الإصلاح جعل أداء القطاع الصناعي يتراجع بشكل مستمر ومتزايد حتى أواخر عشرية التسعينيات تقريبا. وهو ما يمكن توضيحه من خلال معطيات الجدول التالي.

⁽¹⁾ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 1998، الدورة الثامنة، ماي 1999، ص: 02.

⁽²⁾ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 1997، الدورة العاشرة، أفريل 1998، ص: 26.

⁽³⁾ نفس المرجع أعلاه، ص: 26.

الجدول رقم(07): تطور الإنتاج الصناعي خلال الفترة 1989 - 1998 بالنسبة المئوية.

1989	1994	1995	1996	1997	1998	98/89	
100	88.4	87.6	81.5	78.5	81.6	18.5 -	المؤشر العام
100	84.2	82.9	74.1	69.3	73.3	27.1 -	المؤشر خارج المحروقات
100	80.1	79.9	68.7	63.4	67.4	32.6 -	مؤشر الصناعات المصنعة
100	133.1	132.4	138.0	144.0	144.0	43.5	الطاقة
100	106.1	107.6	113.0	118.0	118.5	18.5	المحروقات
100	82.4	81.1	78.1	71.1	73.0	27.0 -	المناجم والمحاجر
100	68.2	74.5	59.6	47.9	49.9	50.1 -	صناعة الص والص المع والميك والكهربائية والالك
100	86.2	89.7	93.7	88.8	91.7	8.3 -	مواد البناء الخزف والزجاج
100	94.3	86.2	75.0	78.8	89.2	10.9 -	الكيمياء المطاط والبلاستيك
100	96.4	89.0	85.5	83.1	90.8	9.2 -	الصناعة الغذائية، التبغ والكبريت
100	82.5	73.1	53.1	49.1	53.4	46.6 -	النسيج والألبسة والخياطة
100	53.5	42.6	29.3	23.7	24.3	75.8 -	صناعة الجلود والأحذية
100	67.1	60.1	48.5	47.3	47.2	52.9 -	صناعة الخشب والفلين والورق

المصدر: تقرير حول الآثار الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي، الدورة

العامة الثانية عشرة، نوفمبر 1998، ص 78

❖ صناعة الصلب والصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية والإلكترونية الأثر السلبي لهذه الإصلاحات على القطاع الصناعي تم تسجيله أيضا على مستوى الطاقات الإنتاجية المستخدمة التي عرفت تراجعا ملحوظا مثلما يظهره الجدول التالي.

الجدول رقم(08): تطور استخدام الطاقات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية العمومية حسب فروع النشاط.

1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	
52.7	54.7	54.7	53.6	67.6	64.4	70.6	المناجم والمحاجر
52.7	54.7	54.7	53.6	67.6	64.4	70.6	الصناعات ح.م.ك.❖
61.9	58.8	66.3	63.3	65.9	63.3	63.0	مواد البناء
34.4	39.7	42.8	40.8	37.9	43.2	46.6	الكيمياء
65.0	61.0	62.7	66.5	62.3	67.3	67.6	الصناعات الغذائية
36.3	49.6	53.8	59.6	54.1	49.7	54.2	النسيج
23.8	33.5	45.4	29.8	35.7	47.7	64.1	الجلود
21.5	27.5	31.2	36.5	28.1	33.2	43.9	الخشب والورق
42.1	46.7	48.5	51.8	51.2	54.6	57.2	الصناعات المصنعة
4.6-	1.8-	3.3-	0.6+	3.4-	2.6-	-	الفارق %

المصدر: تقرير حول الآثار الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي، مرجع سبق ذكره، ص 80

❖ صناعة الصلب والصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية والإلكترونية بالإضافة إلى هذه التأثيرات السلبية على القطاع الصناعي، تأثير سلبي آخر من تأثيرات تطبيق إصلاحات بريتن وودز تمثل في تسريح عمال القطاع.⁽¹⁾ والجدول التالي يوضح ذلك.

⁽¹⁾ تم خلال الفترة بين 1993 و1998 تسريح ما يزيد عن 400 ألف عامل، ما جعل معدل البطالة يرتفع الى حدود 39 % سنة 1998.

الجدول رقم(09): حصيلة تسريح العمال حتى السداسي الأول من سنة 1998.

المجموع	%	مؤسسات خاصة	%	مؤسسات عمومية محلية	%	مؤسسات عمومية اقتصادية	
36868	31.1	323	7.5	6310	23.6	30235	الصناعة

المصدر: تقرير حول الآثار الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي، مرجع سبق

ذكره، ص 92

تراجع أهمية ودور القطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني يمكن تبيانها من خلال عرض

تطور حصته في مجموع القيمة المضافة المولدة خلال الفترة 1975 - 2000.

الجدول رقم(10): حصة قطاعات الاقتصاد الوطني في إجمالي القيمة المضافة المولدة خلال

الفترة 1975 - 2000

الوحدة: مليون دينار جزائري

2000	1998	1994	1990	1986	1980	1975	
3430857.3	2217445.4	1155644.0	429305.7	234805.4	132526.8	47480.0	إجمالي القيمة المضافة المولدة
1616314.7	638221.5	327346.7	125193.7	45537.2	51191.3	15567.7	المحروقات بالقيمة
47.11	28.78	28.32	29.16	19.39	38.62	32.78	%
290749.6	256821.1	161647.6	66921.9	42862.9	1597.1	5894.6	الصناعة بالقيمة
8.47	11.58	13.98	15.58	18.25	1.20	12.41	خارج المحروقات %

المصدر: 45 p. Rétrospective des comptes économiques de 1963 a 2004, ONS. 2005.

Alger, octobre

إصلاحات بريتن وودز تمت بتاريخ 21 ماي 1998، إلا أن مهمة بعث الصناعة الوطنية لم تتم

بعد. قدر لها أن تطول وطالت، والظاهر أنها ستطول أكثر.

رابعاً: ظروف فوق مواتية لانبعاث صناعة وطنية جديدة؛

مباشرة بعد انتهاء الجزائر من برنامج التعديل الهيكلي شهر ماي 1998، شهدت أسعار البترول انتعاشاً ملحوظاً، منتقلة من 17.9 دولار للبرميل سنة 1999⁽¹⁾ إلى 145 دولار للبرميل خلال الأسبوع الثاني من شهر جويلية 2008⁽²⁾ مسجلة مستوى قياسيا غير مسبق. والجدول التالي يوضح أكثر.

الجدول رقم(11): تطور أسعار البترول للفترة 1999 - 2010

الوحدة: دولار أمريكي

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	
80.15	62.25	99.86	74.95	65.8	54.6	38.66	28.9	25.24	24.85	28.50	17.9	السعر

المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي (من تقرير 2002 إلى تقرير 2010)،

<http://www.bank-of-algeria.dz>

❖ سنة 1999، Hocine BENISSAD, op cit, p208

هذه الأسعار الجيدة التي قدرت كمتوسط للفترة بـ 50.13 دولارا للبرميل، سمحت بنمو عائدات الجزائر من العملة الصعبة بشكل معتبر، حيث انقلبت من 10.14 ملايين دولار سنة 1998⁽³⁾ إلى 57.09 مليار دولار سنة 2010 ثم 72.88 مليار دولار سنة 2011⁽⁴⁾. والجدول التالي يوضح أكثر.

الجدول رقم(12): تطور عائدات الجزائر من العملة الصعبة خلال الفترة 1998 - 2010

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1998	
57.1	45.2	78.6	60.6	54.7	46.3	32.2	24.5	18.8	22.6	25.3	10.1	عائدات التصدير

المصدر: التقارير السنوية لبنك الجزائر (من تقرير 2002 إلى تقرير 2010)،

<http://www.bank-of-algeria.dz>

⁽¹⁾ Hocine BENISSAD, op cit, p208

⁽²⁾ بنك الجزائر، التقرير السنوي 2008، ص 60

⁽³⁾ بنك الجزائر، التقرير السنوي 2002، <http://www.bank-of-algeria.dz>

⁽⁴⁾ بنك الجزائر، التقرير السنوي 2011، ص: 227

على إثر ذلك تراجعت المديونية الخارجية للبلد من 30.2 مليار دولار سنة 1998⁽¹⁾ إلى 5.68 ملايير دولار سنة 2010،⁽²⁾ ما جعل الجزائر في أريحية لم تعشها منذ ما يقارب الثلاثة عقود من الزمن. والجدول التالي يوضح أكثر.

الجدول رقم(13): تطور مديونية الجزائر الخارجية خلال الفترة 1998 - 2010

الوحدة: مليار دولار أمريكي

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1998	
5.68	5.41	5.58	5.60	5.61	17.19	21.82	23.35	22.64	22.57	25.26	30.2	المديونية الخارجية

المصدر: بنك الجزائر، التقارير السنوي(من تقرير 2002 إلى تقرير 2010)،

<http://www.bank-of-algeria.dz>

❖ سنة 1998، op cit، p208، Hocine BENISSAD

في مقابل ذلك نمت احتياطات الصرف بشكل معتبر أتاح للجزائر فرصة نادرة للنهوض بقطاعها الصناعي المتعثر. والجدول التالي يوضح تطور قيم هذه الاحتياطات.

الجدول رقم(14): تطور احتياطات الصرف الأجنبي خلال الفترة 1998 - 2010

الوحدة: مليار دولار أمريكي

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1998	
162.2	148.9	143.1	110.1	77.7	56.2	43.1	32.9	23.1	18.0	12.0	6.8	احتياطات الصرف

المصدر: ❖ السنوات 1998، 2000، 2001 صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي

العربي الموحد، الملحق(4/9)

❖ السنوات 2002 حتى 2006 بنك الجزائر، التقرير السنوي 2006، ص 210

❖ السنوات 2007 حتى 2009 بنك الجزائر، التقرير السنوي 2009، ص 237

⁽¹⁾ Hocine BENISSAD، op cit، p208

⁽²⁾ بنك الجزائر، التقرير السنوي 2011، ص: 231

❖ سنة 2010 بنك الجزائر، التقرير السنوي 2011، ص 227

في ظل هذا الوضع الاقتصادي والمالي الاستثنائي الأمل،⁽¹⁾ بقي أداء الصناعة الوطنية خارج المحروقات ضعيفا ودون المستوى مقارنة بالفرص والإمكانات الهائلة المتاحة، حيث لم تتجاوز مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية على مدار الفترة 2000 - 2010 نسبة 5.34 % مقابل 39.03 % للصناعة الاستخراجية.

❖ **نمو لكنه بعيد عن المستوى:** حققت الصناعة خارج المحروقات خلال الفترة 2000-2010 نتائج موجبة لكنها ضعيفة ومتذبذبة. ما يعكس التقصير البالغ في استغلال الإمكانيات المتاحة والوضع المستقر للكثير من المؤشرات الاقتصادية الكلية.

حيث تظهر المعطيات الإحصائية المتوفرة أن مساهمة الصناعات التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي بقيت محتشمة مقارنة بالمساهمة المعتبرة للصناعات الاستخراجية. والجدول التالي يوضح أكثر.

الجدول رقم(15): القيمة المضافة للقطاع الصناعي ونسبة مساهمته في الناتج المحلي

الإجمالي 2001 - 2010

إجمالي القطاع الصناعي		الصناعات الاستخراجية		الصناعات التحويلية		
المساهمة في الناتج المحلي الاجمالي %	القيمة المضافة (مليون دولار)	المساهمة في الناتج المحلي الاجمالي %	القيمة المضافة (مليون دولار)	المساهمة في الناتج المحلي الاجمالي %	القيمة المضافة (مليون دولار)	
42.5	23205	35.5	19389	7.0	3816	2001
40.1	22447.9	32.8	18339.1	7.3	4108.8	2002
42.7	28273.2	36.1	23888.3	6.6	4384.9	2003
42.9	36358.7	37.9	32174.6	4.9	4184.1	2004
50.4	51618.4	46.0	47192.3	4.3	4426.1	2005

⁽¹⁾ الوضع المالي يخض أهمية عائدات التصدير واحتياطات الصرف والمستوى المقبول جدا المديونية الخارجية. أما الوضع الاقتصادي فيخض المستوى الحسن للتوازنات الاقتصادية الكلية المشار إليها في الصفحة 10.

الصناعات التحويلية		الصناعات الاستخراجية		إجمالي القطاع الصناعي	
المساهمة في الناتج المحلي الاجمالي %	القيمة المضافة (مليون دولار)	المساهمة في الناتج المحلي الاجمالي %	القيمة المضافة (مليون دولار)	المساهمة في الناتج المحلي الاجمالي %	القيمة المضافة (مليون دولار)
4.1	4779.1	45.9	53439.4	50.0	58218.5
4.0	5378.6	47.0	63651.2	51.0	69029.8
3.8	6540.4	45.5	77454.3	49.3	83994.7
4.2	5814	30.0	41894	34.2	47708
5.0	8036	34.7	56185	39.7	64221

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على معطيات التقرير الاقتصادي العربي الموحد للسنوات من 2002 إلى 2011.

هذا الأداء الضعيف الذي ميز الصناعة الوطنية خارج المحروقات خلال الفترة 2001-2010 للأسف ازداد ضعفا سنة 2011. إذ رغم تسجيلها نموا يعتبر نسبيا حسنا بـ 2.4 %، إلا أنه يبقى دون أي أثر اقتصادي، كونه نتج عن قطاعين اثنين فقط. قطاع الصناعة الغذائية الذي نما بـ 21.0 % وقطاع الطاقة الذي نما بـ 8.2 %. أما قطاعات النشاط الأخرى فعانت كلها من ركود حاد، حيث تراجع إنتاجها بنسب تراوحت بين 3.2 % و 13.1 %⁽¹⁾.

قطاع الصناعات الغذائية الذي يعتبر من بين القطاعات المهمة في الاقتصاد الجزائري بسبب مساهماته المعتبرة في الناتج المحلي الإجمالي وإن كان حقق نتيجة جيدة سنة 2011 مثلما سبقت الإشارة بفضل انتعاش إنتاج أربعة من فروع الإنتاجية: معالجة الحبوب، إنتاج الحليب، إنتاج علف الماشية والمصبرات، التي نمت بـ 44.5 %، 30.1 %، و 20.7 % و 11.5 % على التوالي، إلا أن أداءه الإنتاجي تراجع بـ 36.6 % مقارنة بما كان عليه سنة 1989.⁽²⁾

⁽¹⁾ التقرير السنوي لبنك الجزائر 2011، ص: 35

⁽²⁾ نفس المرجع أعلاه، ص: 38

قطاع الصناعات الحديدية والمعدنية والميكانيكية والإلكترونية والكهربائية (ISMME) عرف هو الآخر ركودا للسنة الثانية على التوالي. حيث تراجع إنتاجه بـ 3.4 % سنة 2011، بعد ما كان تراجع بـ 12.6 % سنة 2010.

بدوره قطاع المناجم والمحاجر سجل تراجعا بـ 9.5 %، نتج عن الانخفاض الكبير للسنة الثانية على التوالي في نشاط استخراج الفوسفات بـ 15.6 % والمواد المعدنية الأخرى بـ 21.9 %⁽¹⁾.

صناعة الكيمياء والبلاستيك والمطاط عرفت أيضا ركودا للسنة الثانية على التوالي مقارنة بسنتي 2008 و2009، حيث تراجع إنتاجها بـ 5.5 % سنة 2011 وبـ 10.6 % سنة 2010. هذا الركود يفسره التراجع الكبير الذي قدر بـ 94.2 % في أداء بعض فروعه وتحديدا الكيمياء المعدنية، والكيمياء العضوية والصبغ والبلاستيك، منذ سنة 2000.⁽²⁾

نفس الوضعية عرفت صناعات النسيج، الخشب والفلين وصناعة الجلود، حيث سجلت كلها تراجعا كبيرا سنة 2011 بنسب متفاوتة قدرت بـ 13.1 %، 11.8 % و 9.4 % على التوالي وبالترتيب.

هذا الأداء الضعيف جدا وإن كان يعبر عن الفشل الكبير في استغلال الإمكانيات المتاحة والوضع المستقر للكثير من المؤشرات الاقتصادية الكلية، عل الأقل منذ سنة 2000 (سنوات الوفرة)، إلا أنه يبين من جهة أخرى أن التنظيم والإنتاج الاقتصاديين في الجزائر يعانيان ما هو أكثر تعقيدا من مجرد ندرة التمويل والمورد.

◆ مقارنة كينزية تتفق في بعث الصناعة الوطنية:⁽³⁾

خرجت الجزائر أواخر تسعينيات القرن العشرين من برنامج التعديل الهيكلي بنتائج حسنة على مستوى التوازنات الاقتصادية الكبرى مثلما سبق وأشرنا.

⁽¹⁾ التقرير السنوي لبنك الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 37

⁽²⁾ نفس المرجع أعلاه، ص: 38

⁽³⁾ كان لأطروحات جون مينارد كينز دورا بارزا في تجاوز أزمة الكساد العظيم 1929 - 1933 وذلك باعتماد الرئيس الأمريكي فرونكلين روزفلت أنداك لمقاربة كينزية في إطار ما عرف بالخطة الجديدة أو العهد الجديد The New Deal قامت على بعث مشاريع انشاء ضخمة (انفاق استثماري واستهلاكي) استهدفت توليد طلب كلي كبير قادر على خلق ديناميكية اقتصادية من خلال دفع المنتجين للتوسع في الانتاج والاستثمار ومنه رفع معدلات التشغيل وامتصاص البطالة... الخ ومن ثم تجاوز حالة الكساد وبداية الانفراج التدريجي للأزمة.

وكان التحدي الرئيسي حينها هو الاستمرار في نفس التوجه الذي حددته شرطية الصندوق وفقا لمبادئ توافق واشنطن والانطلاق اقتصاديا من جديد من أرضية أقل ما يقال عنها آنذاك إنها كانت مواتية. رئيس جديد منتخب، وضع أمني نسبيا حسن، مؤشرات اقتصادية مستقرة وتطور جيد في أسعار النفط وعائدات التصدير.

غير أن التراجع الكبير الذي عرفه القطاع الصناعي في نسيجه الإنتاجي آنذاك بسبب إجراءات الإصلاح حيث تم حل 443 مؤسسة صناعية وتسريح 36868 عامل (17.3% من مجموع عمال القطاع)⁽¹⁾ من جهة، والتراجع الحاد في مستوى الطلب بسبب تآكل القدرة الشرائية للمواطنين جراء تحرير الأسعار وتخفيض قيمة العملة الوطنية من جهة ثانية، قلل من فرص النجاح في إحداث التحريك الاقتصادي اللازم وبلوغ المستوى المطلوب من النمو بالاعتماد فقط على قوى السوق.

هذا الوضع دفع السلطات إلى اعتماد مقارنة كينزية بداية من سنة 2001 مستهدفة توليد طلب داخلي قادر على تحفيز الإنتاج والاستثمار من جهة، وقادر على استيعاب نواتج هذه الأخيرة من جهة ثانية. ومن ثم دعم النمو وامتصاص البطالة وتجاوز حالة السكون التي يعانيها الاقتصاد الوطني.

توجه يستند إلى تصور "كينز" ونظريته بشأن السياسة المثلى لتجاوز مثل هذه الحالات. حيث يؤكد على جدوى زيادة الإنفاق الحكومي استثماريا كان أو استهلاكيا لتعويض عدم كفاية الطلب وبالتالي دفع الاقتصاد والعمالة.⁽²⁾

توجه تبنته الجزائر باعتمادها لثلاثة برامج مهمة بقيمة مالية تجاوزت 350 مليار دولار أمريكي. أولها برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004 بقيمة 525 مليار دج (7.5 ملايين دولار تقريبا)، ثم برنامج دعم النمو 2005-2009 بقيمة 4202.7 مليار دج (60 مليار دولار تقريبا)، ثم البرنامج الثالث لدعم النمو 2010-2014 بقيمة 21214 مليار دج (286 مليار دولار أمريكي).

(1) تقرير حول الآثار الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي، مرجع سبق ذكره، ص: 92

(2) هذه النظرية شكلت نقطة جدل حاد بين "جون مينارد كينز" ومؤيديه من جهة و"فردريك فون هايك" ومؤيديه من جهة ثانية، اندلع في أعقاب أزمة الكساد العظيم واستمر لسنوات طويلة وحتى إلى يومنا بين أنصار سياسة التوسع في الإنفاق التي يؤيدها "فرنسوا هولند" كمدخل لحل الأزمة الحالية للاقتصاد الأوروبي، وأنصار سياسة التشفي التي تؤيدها المستشار الألمانية "أنجيلا ميركل" ومؤيدها كحل أنسب للأزمة.

هذا الإنفاق الضخم للأسف لم يقابله أي تطور في أداء القطاع الصناعي خارج المحروقات، حيث يتضح من خلال مقارنة المعطيات الخاصة بنمو مختلف فروع صناعة المنتجات الصناعية سنة قبل الشروع في تنفيذ برنامج الإنعاش الاقتصادي (البرنامج الأول 2001 - 2004) مع نفس المعطيات للسنة الأولى من تنفيذ البرنامج الثاني لدعم النمو (البرنامج الثالث 2010 - 2014)، أن أداء القطاع لم يحقق أي تحسن يذكر، بل بالعكس عرف تراجعاً بالنسبة إلى الكثير من فروعه الإنتاجية. والجدول التالي يوضح أكثر.

الجدول رقم(16): معدلات نمو مختلف فروع صناعة المنتجات الصناعية للفترة 2000-2010.

صناعة المنتجات الصناعية									
صناعات أخرى	الخشب والورق	مواد البناء	الجلود والفرو	النسيج	الصناعة الكيماوية	الحديد، الميكانيك والكهرباء	الصناعة الغذائية		
38.2	8.2-	6.4	6.0-	14.4-	6.2	2.2	8.9-	1.9-	2000
2.0	13.1-	0.3	0.5-	14.7-	3.1-	10.4	12.5-	1.3-	2001
1.2	0.9	8.4	19.3-	3.7	5.8-	7.1	19.1-	1.0-	2002
11.9-	6.1-	7.6-	7.7-	2.4	10.6-	8.9	20.6-	3.5	2003
5.2	0.7-	10.3	15.4	14.4-	2.2-	2.0	15.7-	1.3-	2004
25.1-	15.9-	4.8	18.4	0.6	3.9	4.1-	14.4-	4.5-	2005
1.0-	2.9	3.8-	15.9-	14.0-	3.1-	1.3	7.6-	2.2-	2006
31.2-	6.8-	2.7	4.8-	15.0-	4.4-	8.9-	2.1-	3.9-	2007
20.6-	11.9-	1.6-	1.2-	1.1-	2.5	3.9	6.8	1.9	2008
0.0	21.4-	1.0-	12.0-	1.2	2.0	6.4	9.1-	0.7	2009
21.3-	14.8	5.0-	6.3-	10.8-	10.6-	12.6-	3.3-	2.5-	2010

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على التقرير السنوي لبنك الجزائر

❖ السنوات 2000- 2001 التقرير السنوي 2002

❖ السنوات 2002- 2006 التقرير السنوي 2006

❖ السنوات 2007- 2010 التقرير السنوي 2010

معطيات الجدول تظهر أن حال الصناعة الجزائرية خارج المحروقات وأداءها سنة 2010 أي خلال السنة الأولى من الشروع في تنفيذ البرنامج الخماسي الثالث 2010- 2014، أسوأ مما كان عليه قبل عشر سنوات، أي قبل الشروع في تنفيذ برنامج الإنعاش الاقتصادي (2001- 2004)، ما يعني أن تخصيص ما يزيد عن 350 مليار دولار أمريكي لإنعاش الاقتصاد الوطني ودعم نموه، لم يثمر أي تحسن في أداء الصناعة الوطنية خارج المحروقات بمختلف فروعها.

إن إنفاق زهاء الـ 600 مليار دولار أمريكي⁽¹⁾ دون أن تتمكن من إنتاج أدنى احتياجاتنا من المأكل والملبس، يستوجب منا بحث ما هو أكثر عمقا وشمولا من مجرد الأداء الاقتصادي الضعيف وواقع الصناعة المتعثرة التي لا تريد أن تتبعث.

الخاتمة:

خلال ست وأربعين سنة تاريخ الجزائر المستقلة، عرف الاقتصاد الجزائري نوعين من التنظيم. تنظيم مخطط مركزي اعتمد لفترة امتدت من الاستقلال حتى مطلع تسعينيات القرن العشرين. وتنظيم حر تحكمه نسبيا آليات السوق وميكانزماته، يمتد من نهاية الفترة الأولى إلى يومنا.

على مدار هذه الفترة وفي ظل النظامين، بذلت السلطات الجزائرية جهودا معتبرة في سبيل خلق نسيج إنتاجي متزن ومتكامل، قادر على ضمان التطوير الاقتصادي والاجتماعي المستمر لتلبية لتطلعات أفراد المجتمع إلى تنمية حقيقية وشاملة.

هذه الجهود، وإن كنا نقر مراعاة للموضوعية أنها حققت بعض النتائج الحسنة إلا أنها عجزت في الوقت ذاته عن تحقيق أهدافها النهائية. حيث ظل الاقتصاد الوطني حتى يومنا هشا أحادي

⁽¹⁾ بلغت مخصصات الاستثمار للفترة 1967- 1989 قيمة 994.5 مليار دج. على متوسط صرف خمسة دينارات/ للدولار الواحد، للفترة 1970- 1990، نجد أن قيمة هذه المخصصات تعادل الـ 200 مليار دولار أمريكي. وبإضافة 350 مليار دولار قيمة المشاريع الخماسية الثلاثة (برنامج الإنعاش الاقتصادي بـ 7.5 مليار دولار+ برنامج دعم النمو الأول بـ 60 مليار دولار+ برنامج دعم النمو الثاني بـ 286 مليار دولار) زائد ما انفق خلال الفترة 1990- 2000، تكون قمة مخصصاتنا قد تجاوزت الـ 600 مليار دولار أمريكي.

القطاع تحكمه تطورات سوق النفط العالمية، التي دفعت به منتصف ثمانينيات القرن العشرين إلى أزمة اقتصادية حادة، لا زالت تداعياتها أو تداعيات ما ترتب عليها قائمة إلى يومنا.

فرغم الأهمية الاستراتيجية التي أولتها الجزائر للقطاع الصناعي منذ الاستقلال، إلا أنها لم تنجح حتى يومنا في خلق قاعدة صناعية تفك ارتباط الاقتصاد الوطني المفرط بقطاع الطاقة، وتحرره من قبضة السوق الدولية وتأثيرات اضطرابات أسعارها على استقراره وأمنه.

لقد كان يفترض بالنظر إلى قيم المخصصات الاستثمارية التي تم تسخيرها، أن يكون للجزائر قطاع صناعي إن لم نقل قوي، يكون قادرا على تلبية حدا أدنى من الاحتياجات الوطنية من بعض المنتجات الصناعية. غير أن الواقع يعاكس ذلك، حيث تظهر بعض المعطيات الإحصائية أن معدل تغطية الطلب المحلي بالإنتاج الصناعي الوطني قد تراجع بعد إنفاق زهاء الـ 600 مليار دولار أمريكي مقارنة بما كان عليه عقب الاستقلال مباشرة.

إن الوضع المالي المريح الذي تعرفه الجزائر منذ ما يزيد عن العشر سنوات يعتبر فرصة ثمينة قد لا تتكرر، يعتبر استغلالها برشادة وصدق أكبر تحد يواجه الجزائر اليوم إذا كانت نية بعث صناعة وطنية خارج المحروقات متوفرة فعلا، استغلال نقدر أن شروطه تتمثل في:

- التحرير الكامل للممارسة الاقتصادية، بفتح مجال الإنتاج والاستثمار أمام كل راغب وقادر على ذلك، وفق مبدأ "لا قاعدة تحكم الاقتصاد غير الاقتصاد ولا ضابط يحكم الاستثمار غير الاستثمار ولا مانع يحكم الإنتاج غير الإنتاج.

- تبسيط إجراءات التمويل والتوسع فيه، خاصة لفائدة صغار المنتجين و/أو الراغبين في دخول عالم الإنتاج من باب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وذلك أن التمويل اللازم بالشروط الملائمة، يعتبر واحدا من أهم شروط التوسع في الإنتاج، ومنه نمو وتطور النسيج الصناعي الوطني.

كما أن الانعكاسات الإيجابية للتمويل الموسع منخفض التكلفة⁽¹⁾ بالاقتصاديات الناشئة وأسواق التمويل البسيطة، غالبا ما تكون أكبر مقارنة بالخسائر التي قد تلحق بالبنوك كعمول رئسي في مثل هذه الاقتصاديات.

هذه الحقيقة يؤكدها المستوى القياسي لقيمة الأموال الراكدة بالبنوك الجزائرية نهاية سنة 2012، التي تراوحت في حدود 14 مليار دولار أمريكي. حيث إن الخسارة التي تكبدها

⁽¹⁾ في الأسواق الصغيرة مثل السوق الجزائرية غالبا ما تكون تكاليف التمويل المرتفعة راجعة لا إلى حجم الطلب، وإنما إلى عوامل إدارية بيروقراطية محضاً. ما يفوت على الاقتصاد الوطني فرصا استثمارية معتبرة.

الاقتصاد الوطني بسبب بقاء هذه الأموال دون توظيف تفوق كل خسارة كان يمكن أن تلحق بمجموع البنوك المقرضة جراء عسر أو عجز المؤسسات المقترضة عن السداد - عسرا كلياً أو عسر الأجل.⁽¹⁾

- تدنية العبء الضريبي قدر الإمكان ولأطول فترة ممكنة خاصة لفائدة صغار المنتجين و/أو الراغبين في دخول عالم الإنتاج من باب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وإن كان هذا الشرط قائماً منذ فترة، إلا أننا نؤكد على ضرورة تعميمه ليشمل ليس فقط المؤسسات حديثة النشأة و/أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنما كل مؤسسات النشاط. فتدنية العبء الضريبي ثاني أهم شروط التوسع في الإنتاج بعد شرط التمويل سالف الذكر.

فالعائد العام الذي يمكن أن يتحقق للاقتصاد الوطني جراء تدنية نسب الضريبة أكبر من النفع الذي يمكن أن يتحقق من إنفاق الحكومة لحصيلة الجباية. وذلك أنه لا أكفاً من صاحب رأس المال في توظيف واستثمار وتثمين رأس ماله. خاصة عندما يكون للدولة مصادر أخرى بإمكانها اعتمادها كمصدر لرؤوس الأموال اللازمة لممارسة إنفاقها العام، مثلما هو الحال بالنسبة إلى الجزائر.⁽²⁾

- القضاء على الممارسات البيروقراطية التي أصبحت ثقافة هدامة تمنع كل تطور أو نمو في النسيج الإنتاجي الوطني. وذلك أنها تحمل المستثمر تكلفة إضافية في حدود 6 % من قيمة مشروعه الاستثماري، زيادة على أنها تقوت عليه فرصاً للاستغلال جراء التأخير الكبير في تسوية الملفات وتقديم رخص الشروع في الإنتاج، ما قد ينتج عنه إلغاء المشروع كلية، وهي حالة كثيراً ما صارت تتكرر في الجزائر.⁽³⁾

⁽¹⁾ صنفت الجزائر في مؤشر الحصول على الائتمان في المرتبة 138 عالمياً من مجموع 185 دولة. ما يعكس التأخر الكبير والأداء الضعيف جداً لمنظومة التمويل الجزائرية وما يرتبط بذلك من انعكاسات سلبية على الاقتصاد الوطني. تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2012، قاعدة بيانات أداء الأعمال في الجزائر الخاصة بسنة 2011.

⁽²⁾ صنفت الجزائر في المرتبة 113 في مؤشر استخراج التراخيص وفي المرتبة 165 في مؤشر تسجيل الملكية عالمياً من مجموع 185 دولة. ما يعكس الضرر الكبير الذي تلحقه الممارسات البيروقراطية للإدارات الجزائرية على الاقتصاد الوطني. تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2012، قاعدة بيانات أداء الأعمال في الجزائر الخاصة بسنة 2011.

⁽³⁾ صنفت الجزائر في مؤشر دفع الضرائب في المرتبة 168 عالمياً من مجموع 185 دولة. ما يعكس التأخر الكبير الذي تعرفه الجزائرية في هذا الجانب وما لذلك طبعاً من انعكاسات سلبية على الاقتصاد الوطني. تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2012، قاعدة بيانات أداء الأعمال في الجزائر الخاصة بسنة 2011.

- محاربة الفساد المستشري الذي بلغ حدودا قياسية، تجاوز عندها مجرد إعاقة نمو وتطور الإنتاج الوطني، وإنما أصبح عامل هدم يفقد الاقتصاد الوطني من مزاياه ومكاسبه التي حققها على مدار سني الإنماء السابقة.⁽¹⁾

- الانفتاح على الاستثمارات الأجنبية قدر الإمكان لا بوصفها مصدرا لتمويلها وإنما لما لها من تأثيرات تحريكية إيجابية تحدثها بالاقتصاديات المتلقية.

فهذا النوع من الاستثمار يعد الأداة التي بمقدورها خلق الحركية التي يفتقدها الاقتصاد الوطني والتي تعد شرارة كل نمو بكل اقتصاد متطورا كان أم متخلفا.⁽²⁾ وذلك بفعل عامل المنافسة التي تفرضها على المنتجين المحليين، من جهة. وبفعل المحاكاة التي يضطر المنتجون المحليون إلى ممارستها حفاظا على مكائنتهم في السوق، وضمانا لبقائهم بها.

كل هذا طبعاً في إطار تشريعي قادر على ضمان إدارة هذه الاستثمارات بالاتجاه الذي يسمح بتحقيق كامل الأهداف التي استقطب لأجلها وقادر في الوقت ذاته على تجنب الاقتصاد الوطني حاضرا ومستقبلا أي تأثير سلبي يمكن أن يترتب عليها.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1- محمد بلقاسم حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول - بناء قطاع اقتصادي عمومي رائد، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 1999

2- محمد بلقاسم حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الثاني - إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر 1999

3- Aabd El Hamid Brahim, L'economie Algerienne - Defis Et Enjeux, Dahleb-1991

⁽¹⁾ صنفت الجزائر بحسب مؤشر الشفافية (الفساد) لسنة 2012 في المرتبة 105 عالميا من مجموع 176 دولة. ما يعكس التفشي الكبير والخطير لهذا الظاهرة الهدامة بالاقتصاد الوطني.

⁽²⁾ غياب هذه الحركية هو الذي يفسر كيف أنه رغم انفاق زهاء الـ 300 مليار دولار أمريكي منذ سنة 2001 إلى يومنا، إلا أن الاقتصاد الوطني لم يسجل أي تحسن يذكر.

4- HHocine BENISSAD, ALGERIE DE LA PLANIFICATION SOCIALISTE A L'ECONOMIE DE MARCHÉ, ENAG EDITIONS, ALGER 2004

5- Eddine SADI, LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES EN ALGERIE - Objectives - Nacer Modalités et Enjeux, Office des Publications Universitaires, 2ème Edition 2006

ثانياً: التقارير:

- 1- المجلس الاقتصادي والاجتماعي، تقرير الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 1997، الدورة العاشرة - أفريل 1998
- 2- المجلس الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول الآثار الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي، الدورة العامة الثانية عشرة - نوفمبر 1998
- 3- المجلس الاقتصادي والاجتماعي، تقرير الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 1998، الدورة الثامنة - ماي 1999
- 4- بنك الجزائر، التقارير السنوية من تقرير 2002 الى تقرير 2011
- 5- صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، من تقرير 2002 الى تقرير 2011

ثالثاً: ملتقيات علمية:

* CHIGNIER Antoine, les politiques industrielles de l'Algérie contemporaine, le développement en faillite des relations entre Etat et appareil de production dans une économie en développement, séminaire Economie nationale du monde Arabe, UNIVERSITE2 LYON2- 2009

رابعاً: مراسيم:

❖ مرسوم رقم 80 - 242 مؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1980 يتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات

سياسات وبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أ / جاري فاتح

الملخص:

يظهر أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (م.ص.م) لا تملك التجربة والخبرة الواسعة في مجال التسيير والتنظيم وإدارة المشاريع الاقتصادية، الأمر الذي جعل من عنصر التكوين وإعادة تأهيل الطاقات المتوفرة ضرورة اقتصادية وذات أهمية استراتيجية لتطوير قدرات وأداء عملها حتى تتمكن من مسايرة التطورات الفنية والتقنية، وهذا من خلال استيعاب الخبرات والتجارب والمهارات التكنولوجية الحديثة التي من شأنها أن تساعد في تحسين نوعية الإنتاج المحلي، وتحديث أساليب العمل والتسيير إلى جانب الرفع من المستوى التقني وإعادة التأهيل التي تمثل ممرا حتميا للوصول إلى التأهيل الدائم.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م.ص.م)، برامج وطنية لتأهيل م.ص.م،

إعادة تأهيل م.ص.م.

Abstract:

Most of the Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Algeria do not have expertise in management and economic projects management, where coaching and qualification of the available resources become an economic necessity and vital strategy for the development of capabilities and performances for the SMEs. This will enable to keep pace with technical developments by assimilating experiences and skills of modern technology that would help improve the quality of local production and modernize the working and management environment. Consequently, it increases the level technical skills and qualifications, which represent the accurate way to reach stability.

Keywords: Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), National programs for qualifying SMEs.

المقدمة:

لقد تزايد الاهتمام العالمي، وخاصة المنظمات الدولية المتخصصة، ومنها منظمة العمل الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، بتأهيل وتنمية م.ص.م في الدول النامية لزيادة قدرتها على الاندماج في الاقتصاد العالمي، لذلك أضحت موضوع تأهيل وتطوير م.ص.م، بمثابة

القاسم المشترك لمختلف الاهتمامات الاقتصادية في كافة الدول النامية والمتقدمة على حد سواء؛ إذ أصبح يحظى بكل الرعاية والاهتمام كنتيجة منطوقية لوعي الحكومات والدول بأهمية ودور م.ص.م في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبضرورة تحسين تنافسيتها لمواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات الاقتصادية العالمية من جهة أخرى. والجزائر كغيرها من الدول النامية ومحاولة منها لتتمية صادراتها خارج قطاع المحروقات قامت بوضع برامج تأهيل وطنية لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الجوهرى التالي:

هل ستؤدى سياسات وبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي اعتمدها الحكومة الجزائرية إلى رفع قدرتها التنافسية؟

وعليه، ينصب اهتمام هذه الورقة البحثية على إظهار أهم السياسات والبرامج الوطنية المعتمدة من قبل السلطات العامة الجزائرية لتطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال التطرق بالتفصيل إلى النقاط الموالية:

أولاً: سياسات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

ثانياً: البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: سياسات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

ظهرت مع نهاية ثمانينيات القرن الماضي في الجزائر إرادة واضحة للنهوض ب م.ص.م، تجسدت ميدانياً في عدة مستويات، أهمها:

1- على المستوى التشريعي والمؤسسي؛

لقد تميزت المرحلة الجديدة بصور العديد من القوانين والمراسيم التشريعية المنظمة لتدخل قطاع م.ص.م في الحياة الاقتصادية، وخاصة تلك التي كانت تابعة للقطاع الخاص، وأهمها كان قانون الاستثمارات لسنة 1988 الذي جاء لإعطاء حرية أكثر للقطاع الخاص في توسعه العمودي على مختلف الأنشطة الاقتصادية وخاصة منها القطاع الصناعي، والأفقي بانتشاره على مختلف مناطق الوطن، بفضل العديد من الإجراءات التشجيعية والتفضيلية الممنوحة له، فتم بموجبه إلغاء الديوان الوطني لتوجيه ومتابعة الاستثمارات الخاصة L'oscip وإلغاء شرط عدم تعدد النشاطات في يد المستثمر نفسه. ومع التسارع الذي ميز تطبيق الإصلاحات الاقتصادية، ومع متطلبات المرحلة الجديدة التي تميزت بانفتاح كبير على السوق، جاء المرسوم التشريعي

93- 12 المتعلق بترقية الاستثمارات ليعدل القانون 88، حيث تم الانتقال بموجبه من التنظيم والتوجيه إلى مستوى الترقية وتحفيز الاستثمارات مهما كان نوعها ومصدرها، وطنية كانت (عامة أو خاصة) أو أجنبية، فكان انتهاء عقد التمييز بين القطاع العام والقطاع الخاص، كما أشار إلى ذلك السيد: **حمياني** وزير م.ص.م في مداخلة حول التمويل والشراكة في م.ص.م، وبموجب هذا المرسوم أصبح القطاع الخاص يحتل المكانة نفسها التي يحتلها القطاع العام في إنعاش الاقتصاد الوطني⁽¹⁾، وله كامل الحرية في إنجاز استثماراته، حيث يستبعد كل شكل من أشكال المراقبة أو الضغط أو الترخيص؛ بل يستفيد من مساعدات و ضمانات تقدمها له وكالة ترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها⁽²⁾، كما كان للقانون 88- 29 المتعلق باحتكار الدولة للتجارة الخارجية أثر على إنعاش القطاع الخاص، فبإدخاله لتعديلات تتضمن تنازل الدولة عن حقها لفائدة هذه المؤسسات طبقا لدفتر أعباء سنوي، يندرج في إطار البرنامج العام للتجارة الخارجية، يستفيد القطاع الخاص، شأنه شأن القطاع العام، من تسهيلات أوسع في مجالي التصدير والاستيراد، على أساس برامج سنوية معتمدة ومرخص لها في إطار البرنامج العام للتجارة، أما على مستوى النشاط، فقد سمح المرسوم 93- 08 المعدل للأمر 75- 79 المؤرخ في 26 سبتمبر 1993 المتضمن القانون التجاري بالاستثمار في أشكال جديدة من الشركات، التي تدعم الأنواع الثلاثة المعروفة: شركة ذات المسؤولية المحدودة، شركة التضامن، شركة المساهمة، فظهر بموجبه نوع جديد من الشركات، هو شركة التوصية البسيطة.

2- على مستوى الهيئات الحكومية المساعدة في ترقية م.ص.م؛

قامت مختلف الحكومات في إطار سياسة إنعاش الاستثمارات، وترقية م.ص.م بإنشاء هيئات عديدة مساعدة على تطبيق هذه السياسة منها:

أ- **وزارة م.ص.م والصناعة التقليدية:** يعكس إنشاء وزارة منتدبة للم.ص.م عام 1991، الاتجاه الجديد الذي تريد السلطات إعطائه لهذه المؤسسات، على خلاف التوجه السابق، الذي ركز على المؤسسات الضخمة، فأصبح في إطار السياسة الجديدة توجيه الاستثمارات نحو إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة بتعبئة الإمكانيات المتاحة في القطاع الخاص الذي يملك قدرات صناعية وبشرية هائلة لا تزال مستغلة في قطاعات ثانوية. وإنشاء هذه الوزارة المنتدبة وتعيين رجل أعمال من القطاع الخاص على رأسها يعبر بشكل واضح عن هذا التوجه، ويعتبر برنامج حكومة السيد: **مقداد سيفي** في إطار التوجهات الجديدة للسياسة الصناعية، "توجيه الاهتمام نحو ترقية م.ص.م أنه يمثل أحد أولويات برنامج الحكومة، لما له من فرص النمو، توفير مناصب الشغل، فتكفل الدولة بتدعيم الاستثمارات الخاصة في هذا

القطاع"⁽³⁾، وهو الاهتمام نفسه الذي أولته مختلف الحكومات المتتالية وجسدته ميدانيا بوضع نصوص قانونية ومراسيم تنظيمية، كان من شأنها النهوض بهذا القطاع، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 211-94 المؤرخ في 18 جويلية 1994 ارتقت الوزارة المنتدبة إلى وزارة م.ص.م والصناعة التقليدية، وذلك من أجل ترقية م.ص.م، وتوسعت صلاحياتها طبقا للمرسوم 190-2000 المؤرخ في 11 جويلية سنة 2000، وهي بذلك تُسهم بفعالية في توجيهه وتأطير ومراقبة وتطوير قطاع م.ص.م، وأنشئ تحت إدارتها العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية القطاع المذكور ومنها حاضنات الأعمال، ومراكز التسهيل؛

• **حاضنات الأعمال:** هي مؤسسات عامة ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي⁽⁴⁾، وتعد هيئة الاستقبال المؤقت التي تقترح محلات ومساعدات تلائم احتياجات م.ص.م الحديثة النشأة أو في طور الإنجاز.

• **مراكز التسهيل:** وهي مؤسسات عامة ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي⁽⁵⁾، تسعى إلى تطوير النسيج الاقتصادي المحلي ومساعدة م.ص.م على الاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي؛

ب- **المجلس الوطني الاستشاري لترقية م.ص.م:** وهو جهاز استشاري يسعى إلى ترقية الحوار والتشاور بين م.ص.م وجمعياتها المهنية من جهة، والهيئات والسلطات العامة من جهة أخرى، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي⁽⁶⁾.

ت- **الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ:** وهي هيئة وطنية، ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تسعى إلى تشجيع كل الصيغ المؤدية إلى إنعاش قطاع التشغيل الشبابي، من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة لإنتاج السلع والخدمات، وقد أنشئت سنة 1996 ولها فروع جهوية، وهي تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة⁽⁷⁾.

ومن أشكال الدعم المالي والإعانات التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تلك المساعدات المهمة للمؤسسات الصغيرة، سواء في مجال التمويل، أم في ميدان الإعانات المستمرة خلال فترة إنشاء المشروع وفي مرحلة الاستغلال ومنها:

✓ **الإعانات المالية للمؤسسات الصغيرة:** يستفيد أصحاب المؤسسات الصغيرة من قروض بدون فوائد تمنحها الوكالة في حالة التمويل الثنائي (صاحب المشروع + قرض الوكالة)، وفي حالة التمويل الثلاثي تقدم قروض بدون فوائد وتساعد أصحاب المشروعات للحصول على

قرض مصري، تتحمل الوكالة جزءاً من فوائده حسب طبيعة النشاط ومكانته (التمويل الثلاثي = المساهمة المالية لصاحب المشروع + قرض بدون فوائد من صندوق الوكالة + قرض مصري تتحمل الوكالة نسبة من فوائده). وتمنح قروض الوكالة بواسطة الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب التابع للوكالة.

✓ **الإعانات الجبائية وشبه الجبائية:** تستفيد المؤسسات الصغيرة التي يشكل الحد الأقصى للاستثمار فيها 4 مليون دج، من تسهيلات جبائية وشبه جبائية مهمة خلال فترة تنفيذ وإنجاز المشروع، ومنها الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة، ورسم نقل الملكية، والإعفاء من حقوق عقود التسجيل، ومن الرسم العقاري على المباني، والاستفادة من المعدل المخفض 5% المتعلق بالرسم الجمركية على التجهيزات ووسائل الإنتاج المستوردة، كما تستفيد هذه المؤسسات الصغيرة، خلال فترة التشغيل والإنتاج من الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات، ومن الضريبة على الدخل، ومن الدفع الجزائي، ومن الرسم على النشاط المهني، ويقدر إجمالي التحفيزات الجبائية المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى الفترة 1993-2000 نحو 150 مليار دج⁽⁸⁾.

ولقد أسهمت الوكالة منذ نشأتها في تنمية الاستثمارات في المؤسسات الصغيرة⁽⁹⁾، حيث تبرز الأرقام أهمية الدور الذي قامت به، فقد بلغت تراخيص الاستثمار منذ نشأتها إلى غاية 2008 حوالي 342.957 ترخيص وبذلك تكون قد وفرت ما يزيد على 953.969 فرصة عمل.

ث- وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمارات APSI: لقد سمح قانون الاستثمار 93، للمصم أن تتدخل في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية، وعليه، أنشئت هيئة حكومية تدعى "وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمارات"، تشط تحت وصاية رئيس الحكومة، تقوم بمساعدة المستثمرين في استيفاء الشكليات اللازمة لإنجاز استثماراتهم، وتؤسس الوكالة على شكل شبك وحيد، يضم الإدارات والهيئات المعنية بالاستثمار، وبهذه الصفة تقدم الوكالة ضمن الفترة المحددة - أقصاها 60 يوماً ابتداءً من تاريخ الإيداع النظامي للتصريح وطلب الاستفادة من الامتيازات - كل الوثائق المطلوبة قانونياً لإنجاز الاستثمار⁽¹⁰⁾.

ونشير إلى أن الوكالة قد أسهمت منذ نشأتها في تنمية الاستثمارات في م.ص⁽¹¹⁾، إذ إن الأرقام تبرز أهمية الدور الذي قامت به، فقد بلغت تراخيص الاستثمار لدى الوكالة في سنة 2001 حوالي 3344 مليار دج، بعدد مشاريع يفوق 43.200 مشروع، وساهمت بإيجاد 1.6 مليون فرصة عمل.

ج- **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI**⁽¹²⁾: بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 01- 03 والمتعلق بتطوير الاستثمار، جاءت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، لتحل محل الوكالة الوطنية لدعم ومتابعة الاستثمارات سابقا **APSI** في 20 أوت من عام 2002، وهي مؤسسة عامة ذات طابع إداري تعتني بخدمة المستثمرين الوطنيين والأجانب، وتعد هذه الوكالة الأداة الأساسية للتعريف بفرص الاستثمار القائمة، والترويج لها، واستقطاب رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية المباشرة، وترتبط إداريا بصفة مباشرة برئاسة الحكومة، ومهمتها تسهيل الاستثمار وتبسيط الإجراءات إلى أقصى الحدود الممكنة أمام المستثمرين. كما أنها تجسد تنفيذ برنامج الإصلاح الاقتصادي، وتحرير الاستثمارات الخاصة الوطنية والأجنبية من خلال مساعدة المستثمرين على إنجاز مشاريعهم، وتوفير كل المعطيات لهم، خاصة ما يتعلق بالمحيط الاقتصادي، ومناخ الاستثمار، والعمل على تطوير وترقية مجالات وأنماط أخرى جديدة ينطوي عليها الاستثمار.

ح- **المجلس الوطني للاستثمار**: هو جهاز جديد يقع تحت وصاية رئيس الحكومة ويقوم هذا الجهاز بالمهام التالية:

■ اقتراح التدابير الأساسية التي من شأنها أن تطور الاستثمارات، وذلك بوضع إطار عام لخطة الاستثمارات، تتضمن هذه الأخيرة أولويات الاستثمارات، عن طريق تحديد مجالاتها في مختلف القطاعات، والعوامل المؤثرة فيها، وتدابير تحفيزية لمسيرة التطورات الملحوظة بناء على دراسة تستند إلى طبيعة ونوع الاستثمار وأهميته الاقتصادية.

■ إبداء موافقته الإلزامية فيما يخص الاتفاقات التي تبرمها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لحساب الدولة والمستثمر، كما أنه يحدّد المزايا التي تستفيد منها الاستثمارات التي يمنحها التشريع الجديد ويفصل فيها.

■ يحدد هذا المجلس الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة إلى الاقتصاد الوطني، لا سيما تلك التي تستعمل تكنولوجيات خاصة من شأنها المحافظة على البيئة، وتحمي الموارد الطبيعية، وتعمل على تحقيق تنمية مستدامة .

د- **الشباك الواحد**: من أجل رفع العوائق البيروقراطية وتسهيل الإجراءات الإدارية أمام المستثمرين المحليين والأجانب تم إنشاء الشباك الواحد بصفته جهازاً لا مركزياً لتوفير أفضل التسهيلات لعمليات الاستثمار، ويتكون هذا الشباك من مختلف مكاتب ممثلي الهيئات

والمؤسسات المعنية بالاستثمار، وعبر الشباك الواحد فإن الوكالة الوطنية للاستثمار تقوم بإبلاغ المستثمرين بقرار منح المزايا، كما تسلم كل الوثائق المطلوبة قانونياً لإنجاز الاستثمار.

ذ- **صناديق الدعم:** تُسهّم الدولة بدعم م.ص.م بأشكال مختلفة، وضمن قطاعات وأنشطة متعددة، عن طريق مجموعة من الصناديق، أهمها:

■ الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، الصندوق الخاص بتخفيض الفوائد،

■ الصندوق الوطني للتطعيم والتنمية الفلاحية، الصندوق الوطني لتطوير الصيد وتربية

المائيات،

■ صندوق دعم الاستثمارات، صندوق ترقية التنافسية الصناعية. صندوق الشراكة،

■ الصندوق الوطني للتهيئة العمرانية، الصندوق الخاص باستصلاح الأراضي عن طريق الامتياز،

■ إضافة إلى بعض صناديق الضمان الخاصة بالمؤسسات والقروض.

3- على مستوى المنظمات المهنية:

تعزز الإطار التنظيمي والتوجيهي للاستثمارات الخاصة بهيئات ومنظمات عديدة متخصصة، أنشئت لخدمة وترقية هذا القطاع، نذكر منها:

أ- **الغرفة الوطنية للتجارة:** إن الغرفة الوطنية للتجارة باعتبارها مؤسسة صناعية تجارية أصبحت بموجب القوانين التنظيمية بعد سنة 1988 تشكل نواة للإعلام، ووسيطاً في الإجراءات القانونية الجديدة، فأصبحت تمثل إطاراً مهماً، يلتقي فيه كل المتعاملين الاقتصاديين، المحليين والأجانب.

وبموجب المرسوم التنفيذي 96-94 الصادر في 3 مارس 1996 تحولت الغرفة الوطنية للتجارة إلى الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة⁽¹³⁾ CACI، التي تقوم إلى جانب السلطات العامة بوضع بنك للمعلومات الاقتصادية في متناول المتعاملين الاقتصاديين، وتقديم الاستشارة الاقتصادية، والمالية، والقانونية للم.ص.م، والمصادقة على الوثائق التجارية، كالفواتير والشهادات.

ب- **الجمعيات المهنية:** لقد سمح القانون رقم 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات المهنية، بتأسيس العديد من الجمعيات والمنظمات المهنية التي يديرها أصحاب م.ص.م وتعمل تحت إشراف السلطة العامة⁽¹⁴⁾، وتتلخص أهدافها فيما يلي:

■ التفاوض مع السلطات العامة حول اتفاقيات التأطير من أجل تطوير الإنتاج الوطني؛

- تطوير العلاقات بين البنوك وم.ص.م، والقضاء على الفساد ضمن قطاع م.ص.م؛
- التقرب من منظمات أرباب العمل للدول الأخرى من الضفتين الشمالية والجنوبية؛

4- على مستوى التمويل؛

تعاني م.ص.م الجزائرية من صعوبات كثيرة في الحصول على القروض، مما دفع الوزارة المعنية إلى وضع العديد من الإجراءات لتذليل هذه الصعوبات، ومنها إنشاء مؤسسات مالية متخصصة لتمويل هذه المؤسسات⁽¹⁵⁾، والتوقيع على اتفاق تعاون لترقية الوساطة المالية المشتركة بين قطاع م.ص.م والبنوك العامة، ويعمل الطرفان على تحقيق الشروط المطلوبة والمحددة من قبل بنك الجزائر وهي:

- توجيه القروض البنكية لصالح م.ص.م ذات القدرة الكبيرة على النمو والتي تحقق قيمة مضافة وتولد فرص عمل، وذات القدرة على التصدير؛
- تطوير منهجية موحدة وتشاورية، وذلك بالتعاون مع وزارة الخارجية لبحث وتعبئة التمويلات الخارجية لدى الممولين الدوليين، ووضع برامج تدريبية لمسييري م.ص.م وكوادر البنك حول إجراءات تمويلها؛

5- على المستوى الضريبي؛

تعكس الإصلاحات الضريبية المطبقة ابتداءً من أبريل 1992 رغبة السلطات العامة في دفع عملية التنمية وجعل هذه الأداة أكثر توافقاً مع م.ص.م العاملة في حقل الاقتصاد بتخفيف الضغط الضريبي على النشاط الإنتاجي، وذلك من خلال:

▪ انخفاض الضريبة على أرباح الشركات التي بلغت نسبة 50% سنة 1991 وتراجعت بشكل كبير في أقل من عشر سنوات؛ إذ انتقلت من 50% إلى 42% ثم إلى 38% واستقرت النسبة عند 30% لسنة 1999؛

▪ تخفيض نسبة الرسم على النشاط المهني من 2.55% إلى 2%، وكذلك تخفيض الدفع الجزائي من 6% إلى 5% في إطار قانون المالية التكميلي لسنة 2001، وإلى 4% في إطار قانون المالية لسنة 2002، وإلى 3% حسب المادة 23 من قانون المالية لسنة 2003؛

▪ تخفيض رسوم التسجيل التي تفرض على عقود الشركات وحددت بنسبة 0.5% دون أن يتجاوز المبلغ 300.000 دج، حسب قانون المالية لسنة 2002؛

▪ تخفيض الرسم على القيمة المضافة للسلع من 24% سنة 1995 إلى 17% سنة 2001؛

ومن بين الحوافر الضريبية التي نص عليها الأمر رقم 03/01 المؤرخ في 20/08/2001 المتعلق بتطوير الاستثمار في المادة 09 والمادة 11 ما يلي:

- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛

- تطبيق رسم ثابت في مجال التسجيل بنسبة مخفضة قدرها اثنان من الألف، فيما يخص العقود التأسيسية والزيادات في رأس المال؛

وهكذا تطور النظام الجبائي وتحسن، حتى لا يصبح عائقاً أمام م.ص.م، وتجدر الإشارة أن الخزينة العامة خسرت بعد مراجعة خفض الأعباء الجبائية ما يقارب 120 مليار دج⁽¹⁶⁾، وإجمالاً أدت التحفيزات الجبائية حتى 31 ديسمبر من سنة 2000 إلى التضحية بإيرادات تقارب 150 مليار دج للفترة 1993-2000⁽¹⁷⁾؛

6- على المستوى الجمركي؛

اتخذت السلطات العامة عدة إجراءات لتجاوز الصعوبات التي تعاني منها م.ص.م، وتمثل ذلك من خلال العديد من التعديلات على القوانين المعمول بها، فقد جاء في المادة 60 من قانون المالية لسنة 2003، تسلم رخص الشراء (الاستيراد) بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة المنصوص عليها في قانون الرسوم على رقم الأعمال، كما أشارت المادة 61 إلى الامتيازات الجمركية المتعلقة بإنجاز الاستثمار المنصوص عليها في الأمر 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار، حيث تطبق نسبة مخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛

7- على مستوى العقار الصناعي؛

يشكل وضع سياسة واضحة في ميدان العقار أحد انشغالات وزارة م.ص.م، وفي إطار الجهود المبذولة في ميدان التحسين لكل ما هو مرتبط بالعقار، تم الربط بين استراتيجية التنمية الاقتصادية وتهيئة الإقليم من خلال إقامة دراستين، الأولى: جرد المناطق الصناعية ومناطق النشاط على مستوى كل ولاية لصالح م.ص.م، والثانية: إنجاز خريطة أماكن م.ص.م لإبراز مواقع التنمية الاقتصادية بالاعتماد على الدراسة الأولى⁽¹⁸⁾.

أما فيما يخص الاستراتيجية التي وضعتها السلطات العامة، والهادفة إلى تطوير العقار الصناعي، فإنها تتضمن:

- إنشاء وكالة وطنية للعقار الصناعي ANFI تقوم بتسوية إجراءات الحصول على العقار؛
- تتولى السلطات العامة التأطير القانوني لهذه المناطق، وإنشاء صندوق ضمان يخص العقار؛
- مراجعة سياسة تسيير العقار الصناعي بإحداث هيئات متخصصة؛
- توفير إمكانيات مالية إضافية للتكفل بتهيئة المناطق الصناعية؛

8- على مستوى نظام المعلومات والتشاور:

تؤدي المعلومات دورا فعّالا في إعداد استراتيجية م.ص.م، وتتكفل بمعالجة هذه المعلومات مؤسسات متخصصة في مجال المعلومة الاقتصادية والإحصائية، ويعدّ نظام المعلومات الاقتصادية والاجتماعية *Système d'Information Economique et Social (SIES)* لقطاع م.ص.م مشروعاً واسعاً تتمثل الأهداف الأساسية التي يسعى إليها بإنشاء بنك للمعلومات الاقتصادية خاص بم.ص.م، ومسك جدول استدلالي يترجم تطور المؤشرات المميزة للقطاع في إطار الاقتصاد الكلي، ويكون بنك المعلومات هذا متاحا بشكل دائم أمام المحللين الاقتصاديين والباحثين عن فرص الاستثمار، كما يربط الاتصال المعلوماتي مع أهمّ الأقطاب المتخصصة في معالجة المعطيات مثل: الديوان الوطني للإحصاء (ONS)، المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC)، والمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (CNES) ... إلخ⁽¹⁹⁾.

أمّا على مستوى التشاور، فهو يعد استثمارا غير مادي، يطلب من أهل الخبرة والاستشارة، سواء العاملين من خلال مكاتب الدراسات، ومكاتب الهندسة والمخابر، أو مؤسسات البحث العلمي، التجنّد لمواجهة التحولات ومخاطر التحديات التي تفرضها العولمة.

9- على مستوى المناولة:

يمكن تعريف المناولة بأنها جميع العلاقات التعاونية التكاملية، التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر، من خلال مراحل العملية الإنتاجية، بموجبها تقوم مؤسسة مقدمة للأعمال بتكليف مؤسسة أو أكثر (تسمّى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة) متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا وملزم للطرفين، وتتمثل أهمية المناولة بالنسبة للم.ص.م فيما يلي:

■ تطوير خبرتها، وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات الفنية والخدمات للمؤسسات الكبيرة:

- توفير مصدر تمويل من غير المؤسسات المالية، وتأمين تسويق منتجاتها بسهولة، وتحسين أدائها؛
- تشجيع المبدعين، وأصحاب الكفاءات، على إقامة مشاريع جديدة، تُسهم في هذا النوع من النشاط؛

ونظرا إلى أهمية المناولة في تنمية م.ص.م، تمّ إنشاء بورصة للمناولة والشراكة طبقا لأحكام القانون رقم 90/31 المؤرخ في 04/12/1990⁽²⁰⁾، تقوم بدور الوسيط بين عروض وطلبات المناولة على المستوى الوطني والدولي⁽²¹⁾، كما تم تأسيس المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة.

ثانيا: البرامج الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تشهد الساحة الاقتصادية الجزائرية تطورات مهمة، خاصة فيما يتعلق بالانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، وإبرام اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي الذي دخل حيز التطبيق اعتبارا من شهر سبتمبر 2005 والذي له أهميته البالغة لما سيترتب عليه من إقامة منطقة حرة للتجارة، ومن الطبيعي أن هذه التحولات ستؤدي إلى تحقيق مكاسب متفاوتة للاقتصاد الجزائري، ولكن حسب تفاضل القدرات التنافسية للمؤسسات، وبالتالي فإن لهذه التغييرات آثارا إيجابية تستدعي التثمين، وأخرى سلبية تستدعي سياسات تأهيلية. وبما أن غالبية المؤسسات الموجودة في الجزائر تنتمي إلى قطاع م.ص.م، فإن آثار هذه الاتفاقيات سوف تنعكس وبشكل مباشر على هذا القطاع المهم، وبالتالي فإن قدرة هذه المؤسسات على منافسة مثيلاتها من المؤسسات الأوروبية والتي ستتشط في منطقة التبادل الحر مرتبط بجاهزيتها وقدرتها على مواجهة هذه المنافسة.

1- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية:

لقد شُرع في تنفيذ أولى عمليات تأهيل م.ص.م في سنة 1999 في إطار التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، حيث قامت هذه الأخيرة بتقديم مساعدات مالية للجزائر قدرت قيمتها بـ: 1.000.269 دولار، وتمت الانطلاقة الفعلية لهذا البرنامج في سنة 2001، حيث خُصص لتأهيل المؤسسات الصناعية التي تشغل أكثر من 20 عاملاً وتشرف عليه وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، ويسعى إلى دعم المؤسسات الصناعية العامة والخاصة، بهدف تعزيز التنافسية الصناعية، وذلك بتحسين كفاءة المؤسسات الصناعية وتهيئة بيئتها، بتكليف جميع مكوناتها، من أنشطة مالية، ومصرفية، وإدارية، وجبائية، واجتماعية، ويقدر المبلغ المخصص لتمويل هذا البرنامج بـ: 4 ملايين دج، يخصص منه مبلغ ملياري دج، لتأهيل هذه المؤسسات، أما المبلغ المتبقي فيخصص لتحديث وإعادة تأهيل المناطق الصناعية⁽²²⁾.

فعلى مستوى المؤسسة يهدف هذا البرنامج إلى تشجيع المؤسسات الصناعية من خلال تدابير مالية تساعدها على تحسين إنتاجها والرفع من مستوى تنافسيتها بوضع أنظمة للإنتاج والتسيير تستجيب للمقاييس والمعايير المعمول بها دوليا، بحيث تمكنها من استغلال مواردها الاقتصادية أفضل استغلال، مع العلم أن هذا البرنامج غير موجه للمؤسسات التي تعاني من صعوبات وخاصة تلك المرتبطة بالجانب المالي.

أما على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة، فإن عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، دفع وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة إلى وضع عدة إجراءات تهدف إلى خلق نوع من التفاعل بين هذه المؤسسات وبيئتها.

أ- الهيئات الإدارية المنفذة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية: يتطلب تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية تدخل عدة هيئات أهمها⁽²³⁾:

■ **المديرية العامة للهيكلة الصناعية DGRI:** هذه المديرية تابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، وهي مكلفة بتسيير برنامج التأهيل؛

■ **اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية CNCI:** تم تأسيس هذه اللجنة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 192 - 2000 المؤرخ في 16 جويلية 2000، وتنشط تحت رئاسة وزير الصناعة وإعادة الهيكلة، وتتمثل مهام اللجنة فيما يلي:⁽²⁴⁾

- وضع الخطوات اللازمة لتقديم الملفات من أجل الاستفادة من المساعدات المقررة في صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وتحدد الشروط اللازمة لحصول المؤسسات على مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية؛

- تحديد طبيعة المساعدات والمبالغ المالية التي تستفيد منها المؤسسات لتمكين من تنفيذ برنامج التأهيل؛

- دراسة طلبات تمويل العمليات المتعلقة بتطوير البيئة الخارجية للمؤسسات الصناعية وكذلك المؤسسات الخدمية المرتبطة بالصناعة، كدراسة طلب تمويل تهيئة منطقة صناعية ما أو إصلاح البنية التحتية، واقتراح إجراءات مساعدة لتحسين التنافسية الصناعية؛

- إصدار القرار النهائي بشأن ملفات التأهيل المقدمة من قبل المؤسسات بعد دراستها وتقييمها؛

- إعداد اتفاقية بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والمؤسسة المستفيدة؛

- متابعة أداء المؤسسات التي استفادت من مساعدات صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

■ صندوق ترقية التنافسية الصناعية FPCI: لقد تم إنشاء حساب خاص برقم 302 - 102 بموجب القانون رقم 99- 11 بتاريخ 23 ديسمبر 1999 بموجب المادة 92 من قانون المالية لسنة 2000 والمسمى بصندوق ترقية التنافسية الصناعية، وهو جهاز وزاري مشترك منصوص عليه في المرسوم التنفيذي رقم 2000 - 192 بتاريخ 16 جويلية 2000 المعدل والمتمم، ولقد تم إنشاء هذا الصندوق لتمويل عمليات تنفيذ برنامج التأهيل على شكل مساعدات مالية، ويمكن التمييز بين نوعين من المساعدات⁽²⁵⁾:

➤ **مساعدات مالية مقدمة للمؤسسة:** تتمثل في مبالغ مالية مقدمة للمؤسسات من أجل تغطية جزء من نفقاتها عند قيامها بـ:

- ✓ التشخيص الاستراتيجي الشامل لوضعيتها، ووضع خطة التأهيل الخاصة بها؛
- ✓ الاستثمارات المادية التي تدخل في إطار برنامج التأهيل، كسواء التجهيزات ومعدات الإنتاج... إلخ؛
- ✓ الاستثمارات غير المادية التي تدخل في إطار البرنامج، كتأهيل المسيرين والعمال، وتدريبهم على استعمال التكنولوجيا الحديثة؛

➤ **المساعدات المالية المقدمة لهيئات الدعم:** وتكون هذه المساعدات لتغطية النفقات المتعلقة بـ:

- ✓ العمليات الموجهة لتحسين بيئة المؤسسات، خاصة في مجال الإنتاج، أو الخدمات المتعلقة بالقطاع الصناعي، لا سيما تلك التي تهدف إلى تحسين الجودة، وتوحيد وضبط المواصفات، والملكية الصناعية والتجارية، والاستراتيجيات الصناعية وترقية الجمعيات المهنية للقطاع الصناعي؛
- ✓ جميع العمليات والإجراءات التي تتعلق بدراسات تحسين وتطوير المناطق الصناعية ومناطق النشاط الكبرى؛
- ✓ كل العمليات المنجزة من قبل وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بهدف تطوير وتنمية التنافسية الصناعية؛

ب- إجراءات تأهيل المؤسسات الصناعية: حتى تستفيد المؤسسات من المساعدات المالية المقدمة في إطار برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية، يجب أن تمتلك مجموعة من الشروط وتمر بالعديد من الإجراءات أهمها ما يلي:

■ **معايير قبول المؤسسات في برنامج التأهيل:** هناك جملة من المعايير التي تعد الأساس الذي يتم من خلاله قبول المؤسسة في برنامج التأهيل، والاستفادة من المساعدات التي يقدمها صندوق ترقية التنافسية، وهي:⁽²⁶⁾

● المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتنتمي المؤسسة إلى القطاع الإنتاجي الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية، وأن تكون المؤسسة مسجلة في السجل التجاري ولديها رقم تعريف ضريبي؛

● أن تكون المؤسسة لديها على الأقل ثلاث سنوات من النشاط؛

● عدد العمال الدائمين 20 عاملاً على الأقل، بالنسبة إلى المؤسسات الإنتاجية، و 10 عمال على الأقل بالنسبة إلى مؤسسات الخدمات الصناعية؛

● تقديم معايير الأداء المالي التالية:

✓ أن يكون صافي الأصول للسنة الحالية أو السابقة موجباً.

✓ نتيجة الاستغلال (حساب 83) موجبة لسنتين على الأقل من ثلاث سنوات الأخيرة.

■ **مراحل تنفيذ البرنامج:** يمكن تقسيم عملية تنفيذ البرنامج إلى مرحلتين رئيسيتين:

➤ **المرحلة الأولى:** وتتمثل في التشخيص الاستراتيجي الإجمالي للمؤسسة ويتضمن:

✓ **جمع المعلومات الأولية عن المؤسسة:** على المؤسسة الرغبة في الاستفادة من المساعدات المالية للبرنامج أن تقدم ملفاً إلى مديرية تأهيل المؤسسات بوزارة الصناعة يحتوي على معلومات⁽²⁷⁾، عامة ومالية وتقنية خاصة بالمؤسسة:

✓ ويرافق هذه المعلومات رسالة النية التي تعبر عن رغبة المؤسسة ونيتها في تبني برنامج التأهيل، ويجب أن يرفق الطلب بمعلومات عن مكتب الاستشارة، ويوجه الملف إلى الأمانة التقنية، مقابل الحصول على وصل الاستلام؛

✓ إجراء الدراسة العامة أو الدراسة المخففة للمؤسسة: حسب برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية المعد من قبل وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، فإنه يتم التمييز بين نوعين من الدراسة أو التشخيص، هما: (28)

○ دراسة عامة: وتشمل المساعدات المالية المتعلقة بالاستثمارات المادية وغير المادية، وتتم خلال ثمانية أسابيع كأقصى حد، ويقوم بهذه الدراسة مكتب دراسات تختاره المؤسسة بكل حرية؛

○ دراسة مخففة: حيث يكون برنامج التأهيل قصيراً ومحدوداً يقتصر على الاستثمارات غير المادية فقط (تدريب، دراسات، مساعدات تقنية، برمجيات...) وتتم هذه الدراسة في أجل أقصاه أربعة أسابيع؛

ويتم تحقيق هاتين الدراستين من خلال:

○ دراسة وضعية المؤسسة في السوق من خلال وضعيتها التنافسية والاستراتيجية، ووضعية مواردها البشرية، وكذلك التشخيص التقني، والمقارنة الدولية (مقارنة نسب التنافسية مع الدول الأجنبية)؛

○ استراتيجية تنمية المؤسسة، وتضم عدة نقاط، كتحديد أنواع المنتجات، والأسواق الأكثر مردودية، وبرنامج تأهيل المؤسسة على المستوى المادي وغير المادي؛

ومهما كان نوع الدراسة عامة أو خاصة فإن المؤسسة لا تدفع إلا نسبة 20% من تكلفة الدراسة، أما نسبة 80% الأخرى فيقوم الصندوق بدفعها مباشرة إلى مكتب الدراسات.

➤ المرحلة الثانية: وتتمثل في كيفية تنفيذ البرنامج، وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات:

✓ تقديم طلب المساعدة من المؤسسة: المؤسسة التي تطلب مساعدة مالية في إطار صندوق تنمية التنافسية الصناعية FPCI، تقدم الملف إلى مديرية تأهيل المؤسسات الاقتصادية، مرفقا بملف يتكون من:

○ تشخيص إجمالي لمخطط التأهيل مصدقا من مكتب الدراسات الخاص بالمؤسسة المعنية؛

○ تصميم مالي توضيحي لمخطط التأهيل Schéma de Financement الذي يبين الاتفاقات المالية مع أصحاب رؤوس الأموال Bailleurs de Fond ورسالة نية بنك المؤسسة، الذي يبين عملية التمويل لصالح هذه المؤسسة؛

○ الوضعية المحاسبية والمالية للسنة المالية الأخيرة مصادق عليها من قبل الخبير المحاسبي
ومحافظ الحسابات المعتمد؛

○ القيم المالية المقدرة للاستثمارات المادية وغير المادية؛

○ بطاقة شاملة **Fiche de Synthèse** تبين التشخيص الاستراتيجي الإجمالي للمؤسسة
وكذلك مخطط التأهيل.

✓ **معالجة الملف من طرف مديرية تأهيل المؤسسات الاقتصادية:** الملف المستقبل من طرف
المديرية يعالج مباشرة بعد الاستقبال بالتتابع (ملفا ملفا): إذ تتأكد من أن المؤسسة تستجيب
لمعايير القبول (المذكورة سابقا) بحيث يمكنها أن تقبل الملف، كما يمكنها أن تطلب
معلومات مكملة، ويمكنها أن ترفض الملف؛

○ **ففي حالة قبول الملف تقوم الأمانة التقنية** بإعداد استمارة شاملة عن المؤسسة ترسل إلى
اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، يتم فيها تحديد عمليات التأهيل، وتحديد مبلغ
المساعدات المخصص للمؤسسة؛

○ **إذا كان الملف ناقصا** فتطلب الأمانة التقنية من المؤسسة تقديم معلومات مكملة
للمعلومات السابقة؛

○ **أما في حالة رفض الملف** فإن الأمانة التقنية تعلم المؤسسة بعدم قبول الملف كونه لا
يطابق المعايير الضرورية، والمؤسسة المعنية هي التي تدفع حقوق مكتب الدراسات وتكاليف
المستشارين (الحقوق المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي العام ومخطط التأهيل)؛

✓ **تقييم الملف:** عند قبول ملف المؤسسة تقوم الأمانة التقنية بعملية التقييم المالي، وتقدير
دقة مخطط التأهيل، والتأكد من أن الدراسة العامة والمخفضة تعالج القدرة المالية للمؤسسة،
ويتم تقييم الملف ضمن الشروط التالية:

○ أن يحقق التسيير المالي للمؤسسة أصولا صافية تساوي على الأقل 50% من رأس المال
الاجتماعي، وأن يكون رأس المال العامل موجبا؛

○ ينبغي أن تكون نتيجة السنة المالية السابقة أو المتوسط لثلاث سنوات سابقة موجبا؛

○ يجب تقديم تسوية لمخطط التمويل في حالة القيام باستثمارات؛

○ إثبات المعطيات المالية والمحاسبية أي المصادقة عليها من طرف خبير محاسبي ومحافظ

الحسابات؛

○ إثبات مدى مساهمة برنامج التأهيل في زيادة القدرة التنافسية، وارتفاع الإنتاجية، ودعم الموقع الاستراتيجي للمؤسسة في السوق الوطني والدولي، استعدادا لخفض الحواجز الجمركية؛

✓ **تقديم الملف إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية:** بعد قبول مديرية التأهيل للمف المؤسسة الطالبة للانضمام إلى برنامج التأهيل، وذلك حسب المعايير المحددة مسبقا، يتم تقديمه إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، مرفقا باستمارة قرار، ويمكن للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية اتخاذ القرارات التالية:

○ **الملف مقبول:** في حالة قبول الملف تتحصل المؤسسة على المساعدات المالية المحددة، وهنا يُعقد اتفاق بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، والمؤسسة المعنية، ويحدد هذا الاتفاق حقوق والتزامات كل من المؤسسة ووزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وكذلك الإجراءات المتفق عليها، ومبلغ المساعدات الممنوحة، وطرق المنح.

○ **في حالة إرجاء الملف (لم يقبل ولم يرفض):** أي إعادة التقييم العميق للملف؛ ومن ثم إعادة دراسته من قبل اللجنة لاتخاذ القرار من جديد، ويعاد إلى المؤسسة من أجل توضيح النقاط التي لم تتل رضا اللجنة الوطنية، ومن ثم إعادة تقديم الملف للجنة لدراسته، واتخاذ قرار بشأنه من جديد.

○ **رفض الملف:** وهنا يتم إبلاغ المؤسسة بقرار الرفض.

✓ **تنفيذ برنامج التأهيل:** يتم تنفيذ برنامج التأهيل، من خلال تقديم المساعدات المالية، ثم متابعة استعمالها:

○ **منح المساعدات المالية:** إن نسب المساعدات المالية المقدمة من قبل صندوق ترقية التنافسية الصناعية محددة كآتي:

∞ المساعدات المالية المتعلقة بتكاليف الدراسة (عامة أو مخففة): تشكل المساعدات المالية المقدمة للمؤسسة من قبل صندوق ترقية التنافسية الصناعية، نسبة 80% من تكلفة الدراسة الاستراتيجية العامة أو المخففة، شريطة أن لا يتجاوز المبلغ:

∞ 1.500.000 دج، في حالة الدراسة العامة، و750.000 دج، في حالة الدراسة المخففة.

∞ المساعدات المالية المتعلقة بالاستثمارات المادية وغير المادية: من أجل تعجيل تنفيذ مخطط التأهيل، فإن الصندوق يقوم بتقديم 30% بشكل مسبق من إجمالي مبلغ المساعدات المحددة في الاتفاقية الموقعة بين وزارة الصناعة والمؤسسة المعنية.

∞ المساعدات المالية المتعلقة بتنفيذ مخطط التأهيل: في كلتا الحالتين، سواء كانت الدراسة عامة أم مخففة، فإن المساعدات المالية المقدمة للمؤسسة من قبل صندوق ترقية التنافسية الصناعية تمثل نسبة 80% من مبلغ الاستثمارات غير المادية (تدريب، دراسات، برامج...). وفي حالة الدراسة العامة تضاف نسبة 10% من مبلغ الاستثمارات المادية في حدود 20 مليون دج. ويتم تقديم المساعدات المالية المتعلقة بالاستثمار على ثلاث دفعات حسب المعدلات التالية:

- **القسط الأول:** بعد تحقيق 30% على الأقل من القيمة الإجمالية للاستثمار؛

- **القسط الثاني:** بعد تحقيق 60% على الأقل من القيمة الإجمالية للاستثمار؛

- **القسط الثالث:** المبلغ المتبقي بعد الإنجاز التام لمخطط إعادة التأهيل؛

يمكن للمؤسسة أن تختار التمويل دفعة واحدة (قسط واحد) عند نهاية إنجاز مخطط إعادة التأهيل، وبناءً عليه، فإن المؤسسة مطالبة بتحقيق استثماراتها في مدة أقصاها السنة التي تلي تاريخ الإمضاء على الاتفاق، ويمكن التمديد بصفة استثنائية لمدة ثلاثة أشهر إضافية. في هذه الحالة يشكل التمديد ملفاً ملحقاً يرفق باتفاق التأهيل الموقع بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والمؤسسة.

✓ **متابعة برنامج التأهيل:** تتم متابعة برنامج التأهيل، من خلال متابعة استعمال المساعدات المالية الممنوحة في إطار البرنامج، ويجب التمييز بين المساعدات الممنوحة بموجب التشخيص الاستراتيجي ومخطط التأهيل والمساعدات المتعلقة بالاستثمارات المادية أو غير المادية، ويمكن للأمانة التقنية أن تقوم بالمراقبة الميدانية لإنجاز الاستثمارات، ومراقبة الوثائق، والمستندات، والفواتير، التي تثبت العمليات الاستثمارية⁽²⁹⁾.

ت- **نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية:** حسب وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة؛ فمنذ الانطلاقة الفعلية للبرنامج سنة 2001 وإلى غاية نهاية ديسمبر 2006 تمثلت حصيلته فيما يلي⁽³⁰⁾:

تقدمت 406 مؤسسة (منها 235 مؤسسة عامة، و171 مؤسسة خاصة) بطلبات الانضمام للبرنامج، منها 209 مؤسسة (155 عامة، و135 خاصة) تم قبولها من قبل اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

ولقد وقعت 137 مؤسسة اتفاقيات مع وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة منها:

• 117 مؤسسة للاستفادة من الإعانات برسم دراسة التشخيص وتنفيذ مختلف عمليات التأهيل المادية وغير المادية؛ أي بعدد إجمالي للعمليات يبلغ 1844 عملية، بمعدل يقارب 16 عملية لكل مؤسسة.

• 20 مؤسسة استفادت من إعانة مقتصرة على دراسة التشخيص.

ويبلغ العدد الإجمالي لعمليات التأهيل 1864 عملية منها 1102 عملية غير مادية.

2- البرنامج الوطني لتأهيل م.ص.م؛

لقد قامت وزارة م.ص.م والصناعة التقليدية الجزائرية بتجسيد برنامج وطني لتأهيل م.ص.م التي تشغل أقل من 20 عاملاً، وحظي هذا البرنامج بموافقة مجلس الحكومة في جلسته ليوم 28 جويلية 2003 وكذلك مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ 8 مارس 2004، ويمتد هذا البرنامج على مدار 10 سنوات، ويتم تمويله من طرف صندوق تأهيل م.ص.م، حيث تقدر الميزانية المخصصة له بـ 10 ملايين دج⁽³¹⁾، ويندرج هذا البرنامج في إطار تنفيذ القانون التوجيهي رقم 01- 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن ترقية م.ص.م، ولا سيما المادة 18 منه والتي تنص على أن: "تقوم الوزارة المكلفة بم.ص.م، في إطار تأهيل م.ص.م، بوضع برامج التأهيل المناسبة، من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بغرض ترقية المنتج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية"⁽³²⁾. وقد أعلنت وزارة م.ص.م والصناعة التقليدية في شهر فيفري 2007 إشارة الانطلاق الرسمي لتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل م.ص.م الجزائرية، بوساطة حملة توعية إعلامية واسعة، مست كامل التراب الوطني (تنظيم 23 تجمعاً جهوياً شمل 48 ولاية وبحضور تجاوز 3000 مشارك)⁽³³⁾.

أ- أسباب تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل م.ص.م: تعود الأسباب الرئيسية لوضع برنامج

خاص بتأهيل م.ص.م إلى ما يلي:

• أن برامج التأهيل الموجودة، والمتمثلة في برنامج وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، وبرنامج تأهيل م.ص.م بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي، لا تشمل قطاع م.ص.م، التي تشغل أقل من 20 عاملاً والتي تمثل نسبة 97٪ من إجمالي م.ص.م، أي أن شريحة مهمة من قطاع م.ص.م غير معنية ببرامج التأهيل المطبقة⁽³⁴⁾.

- أن قطاع م.ص.م يؤدي دورا بالغ الأهمية في الاقتصاد الوطني، كما يعرف هذا القطاع تطورا سريعا في الآونة الأخيرة؛ لذلك يجب الاهتمام بهذه المؤسسات وترقيتها وتأهيلها.
- أن انتهاج الجزائر لسياسة الانفتاح على الأسواق الخارجية، وتحرير التجارة الخارجية، وتفكيك الحواجز الجمركية، يحتم على م.ص.م الجزائرية الارتقاء بمستواها التكنولوجي، والتسييري، والتنظيمي، وهذا ما يستوجب تصميم برامج خاصة لتأهيلها⁽³⁵⁾.
- ب- أهداف البرنامج الوطني لتأهيل م.ص.م: يشمل برنامج تأهيل م.ص.م أربعة محاور رئيسية وهي:⁽³⁶⁾
 - الجانب القطاعي: من خلال تحليل قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة المعنية بالتأهيل.
 - الجانب الإقليمي: من خلال توحيد المعايير والمقاييس للولايات ذات الأولوية، حيث يشمل البرنامج في المرحلة الأولى عشر ولايات* يتركز فيها أكبر عدد من م.ص.م.
 - جانب المحيط: من خلال تحسين المحيط المؤسسي وهياكل دعم م.ص.م.
 - جانب م.ص.م: من أجل تحسين تنافسيتها وجعلها في المستوى المطلوب.

كما أن لهذا البرنامج أهدافا عامة وأخرى خاصة نوضحها فيما يلي⁽³⁷⁾:

 - الأهداف العامة: لقد تم إعداد البرنامج الوطني لتأهيل م.ص.م الجزائرية، لمواجهة متطلبات تحرير المبادلات وحركة السلع والخدمات بين الاتحاد الأوروبي والجزائر وتتمثل الأهداف العامة لهذا البرنامج في جعل م.ص.م قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في الأسواق، وكذلك تحسين تنافسيتها على مستوى الأسعار، والجودة، والإبداع.
 - ولتحقيق هذه الأهداف، يجب على م.ص.م التكيف مع التغيرات ومواكبة الطرق والسياسات التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بالجودة والتحكم بالتكاليف وتأهيل الموارد البشرية، والحصول على التقنيات الجديدة، والمعرفة التقنية.
 - الأهداف الخاصة: تتمثل الأهداف الخاصة للبرنامج الوطني لتأهيل م.ص.م في النقاط التالية:
 - إعداد وتنفيذ سياسة وطنية لتأهيل م.ص.م وتحسين تنافسيتها.
 - وضع مخطط أعمال لتطوير تنافسية م.ص.م الجزائرية.
 - التفاوض حول مخططات ومصادر تمويل البرنامج، وتحضير وتنفيذ ومتابعة برنامج تأهيل م.ص.م.

- وضع بنك للمعلومات يخص م.ص.م من أجل تحسين وتطوير تنافسيتها.

ت- الأجهزة المنفذة للبرنامج الوطني لتأهيل م.ص.م: تتمثل هذه الأجهزة في ما يلي:

• **صندوق ضمان القروض:** لقد تم إنشاء صندوق ضمان القروض بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02- 373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002⁽³⁸⁾، ووفقا لهذا المرسوم، فإنه عبارة عن مؤسسة عامة تنشط تحت وصاية وزير م.ص.م والصناعة التقليدية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويهدف هذا الصندوق إلى ضمان القروض الضرورية للاستثمارات، التي يجب على م.ص.م إنجازها في مجال إنشاء المؤسسات، وتجديد التجهيزات وعمليات التوسيع، وحتى تتم استفادة م.ص.م من ضمانات هذا الصندوق، فإنه يجب أن تستوفي معايير الأهلية للقروض البنكية، ويحدد المستوى الأدنى للقروض القابلة للضمان بـ 50 مليون دج.

• **صندوق ضمان قروض استثمارات م.ص.م:** تم تأسيس صندوق ضمان استثمارات م.ص.م بموجب المرسوم الرئاسي رقم 04- 134 المؤرخ في 19 أفريل 2004⁽³⁹⁾، وحسب هذا المرسوم، فإن هذا الصندوق هو شركة ذات أسهم برأسمال قدره 30 مليار دج، تُسهم فيه البنوك بنسبة 40%، والخزينة بـ 60%، ويهدف الصندوق إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها م.ص.م، لتمويل الاستثمارات والتي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية في الصندوق، ويحدد المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان بـ 50 مليون دج، ولا تستفيد من ضمانات هذا الصندوق القروض المنجزة في قطاع الفلاحة، وقروض النشاطات التجارية، والقروض الاستهلاكية، ويقوم بتغطية المخاطر التالية:

- عدم تسديد القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- التصفية القضائية للمؤسسات المقترضة.

وقد تم إمضاء اتفاقيات تعاون ما بين صندوق ضمان قروض استثمارات م.ص.م، وستة بنوك عامة مساهمة هي: البنك الوطني الجزائري، والبنك الخارجي الجزائري، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، والقرض الشعبي الجزائري، والبنك الوطني للتوفير والاحتياط، وبنك التنمية المحلية، وكذلك مؤسستان مالتان هما: **Arab Leasing corporation ALC**، **Sofinance** وكذلك تم تشكيل لجنة تقنية مشتركة بين صندوق ضمان قروض الاستثمار والبنوك؛ هذه الإجراءات سمحت بتكريس النظام الفعلي لهذا الصندوق، وكذلك تسهيل دمج آليات الضمان ضمن إجراءات دراسة ملفات تمويل م.ص.م من قبل البنوك، وقد بلغ عدد الملفات المسجلة لدى الصندوق في أواخر جوان 2008، 91 ملف ضمان مقابل مبلغ إجمالي قدره 1,2 مليار دج، وبمبلغ قرض

إجمالي قدره 2,5 مليار د.ج مع توقع خلق 1.568000 فرصة عمل، وتوزع الضمانات المقدمة من قبل صندوق ضمان قروض الاستثمار، بحسب القطاعات، كالتالي⁽⁴⁰⁾:

- البناء والأشغال العامة في المقدمة بنسبة 34% من مجمل المشاريع.
- قطاع النقل 26%، الصناعة 24%، الصناعة الغذائية والصحة 5%، الخدمات 4%.
- **الوكالة الوطنية لتطوير م.ص.م:** أنشئت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 3 ماي 2005، وهي مؤسسة عامة ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتنشط تحت وصاية وزير م.ص.م والصناعة التقليدية، وتتولى هذه الوكالة المهام التالية:

- تنفيذ الاستراتيجية القطاعية في مجال ترقية م.ص.م وتطويرها؛
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل م.ص.م ومتابعته؛
- تحديث الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية واقتراح التصحيحات الضرورية؛
- متابعة ديموغرافية م.ص.م في مجال إنشاء النشاط، وتوقيفه، أو تغييره؛
- إنجاز الدراسات حول الفروع، وكذلك المذكرات الظرفية والدورية حول التوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية الابتكار التكنولوجي، واستعمال م.ص.م لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وذلك بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية؛
- جمع وتحليل وتوزيع المعلومات الخاصة بمجال نشاط م.ص.م؛
- التنسيق بين مختلف الهياكل المعنية ببرامج التأهيل الموجهة لقطاع م.ص.م؛

• **الصندوق الوطني لتأهيل م.ص.م:** تم فتح حساب خاص برقم 124 - 302، تحت عنوان "الصندوق الوطني لتأهيل م.ص.م"، بموجب قانون المالية لسنة 2006 رقم 05-16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2005 خاصة المادة 71 منه⁽⁴¹⁾، وحسب المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 4 تموز 2006، فإن م.ص.م المؤهلة التي تستفيد من هذا الصندوق هي المؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري، والتي تنشط في هذا القطاع منذ سنتين، وم.ص.م، التي لا تعترضها صعوبات مالية⁽⁴²⁾.

ويتكفل هذا الصندوق بتمويل نشاطات التأهيل المتعلقة بم.ص.م، إضافة إلى المحيط الذي تنشط فيه كما يلي: (43)

- **نشاطات تأهيل م.ص.م:** تتمثل في العناصر التالية:

- ✓ الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي. إعداد مخططات تأهيل م.ص.م المقبولة.
 - ✓ تنفيذ مخططات تأهيل م.ص.م المقبولة. إعداد دراسات السوق.
 - ✓ المساندة بهدف الحصول على شهادة مطابقة الجودة.
 - ✓ دعم مخططات تدريب موظفي م.ص.م.
 - ✓ دعم الابتكار التكنولوجي، والبحث، والتطوير، على مستوى م.ص.م.
- **نشاطات تأهيل محيط م.ص.م:** وتتعلق بالمجالات التالية:
- ✓ إنجاز الدراسات عن فروع النشاط. وإعداد الدراسات حول الموقع الاستراتيجي لفروع النشاطات.
 - ✓ إنجاز دراسات عامة لكل ولاية.
 - ✓ تدعيم قدرات الجمعيات المهنية قصد تعميم فهم وتأطير برنامج التأهيل.
 - ✓ تطوير الوساطة المالية بين المؤسسات المالية، وم.ص.م، قصد تسهيل الحصول على القروض البنكية. ومتابعة وتقييم آثار ونتائج البرنامج.

ث- إجراءات تأهيل م.ص.م: إن إجراءات تأهيل م.ص.م لا تختلف عن إجراءات برنامج

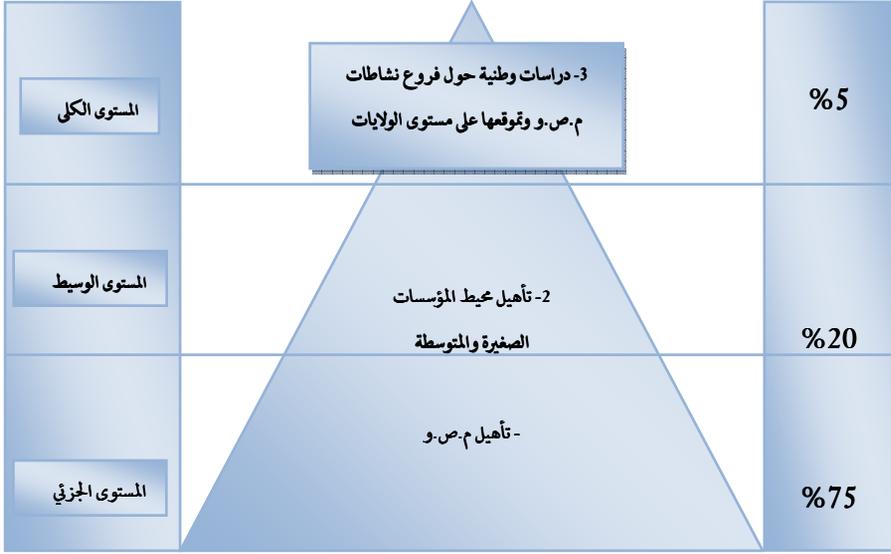
تأهيل المؤسسات الصناعية، وتتمثل أهم هذه الإجراءات في المراحل التالية:

- اتصال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالوكالة الوطنية لتطوير م.ص.م.
- التشخيص الاستراتيجي العام الأولي: ويتم الشروع فيه: بعد تأكد الوكالة الوطنية لتطوير م.ص.م من استيفاء المؤسسة لشروط الاستفادة من البرنامج، وهذه الشروط هي:
 - مؤسسة صغيرة ومتوسطة، تنشط منذ سنتين على الأقل، لا تعاني من صعوبات مالية.
 - وتتم عملية المطابقة بواسطة تعبئة المؤسسة لبطاقة تعريفية، ووضع الملف التنظيمي التالي:
 - نسخة من السجل التجاري للمؤسسة، ونسخة من شهادة التسجيل الجبائي.
 - نسخة من شهادة الصندوق الوطني لضمان الأجراء، وحصيلة ميزانية السنتين السابقتين.

- إعداد مخطط تأهيل من قبل الوكالة الوطنية لتطوير م.ص.م، حيث يأخذ هذا المخطط شكل استثمارات غير مادية، يتم تنفيذها حسب أولويات المؤسسة، ويسمح مخطط التأهيل بتنفيذ مجموع الأنشطة الضرورية، بناءً على طلب المؤسسة وقدرتها على استيعاب عمليات التنفيذ.
 - بعد إعداد مخطط التأهيل، تعطي الوكالة الوطنية لتطوير م.ص.م انطلاق عملية التأهيل، وذلك بحضور الخبراء ورئيس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المعنية بعملية التأهيل.
 - تقوم الوكالة الوطنية لتطوير م.ص.م بمتابعة ومراقبة المهمة إلى غاية المصادقة على مخطط التأهيل.
 - الشروع في دفع الأعباء المالية للدراسات المنجزة من قبل مكاتب الدراسات (منح المساعدات المالية).
 - يتم الانتقال إلى الأنشطة الأخرى، بطلب من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- تتمثل المساعدات المالية المقدمة في إطار البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات، في الآتي⁽⁴⁴⁾:
- 100٪ من تكلفة التشخيص الاستراتيجي في حدود 600.000 دج.
 - 100٪ من تكلفة الاستثمارات غير المادية.
 - 20٪ من تكلفة الاستثمارات المادية.
- ويقدر المبلغ الأقصى لتمويل خطة التأهيل بـ 5 ملايين دج (استثمارات مادية وغير مادية). وتجدر الإشارة إلى أن وزارة م.ص.م تتحمل تكلفة أجر عامل متخصص لمدة سنتين، من أجل تحسين تنافسية المؤسسة، وهذا الإجراء يشمل بعض المؤسسات التي تحددها الوزارة.
- وتوزع الميزانية المخصصة للبرنامج الوطني لتأهيل م.ص.م على ثلاثة مستويات مستهدفة كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (1): توزيع الميزانية المخصصة للبرنامج الوطني لتأهيل م.ص.م على المستويات

المستهدفة



المصدر: عبد الكريم بوغذو، عرض حول البرنامج الوطني لتأهيل م.ص.م، وزارة م.ص.م والصناعة التقليدية، تيارت، 9 جويلية 2007، ص11.

ج- نتائج البرنامج الوطني لتأهيل م.ص.م: لا يزال هذا البرنامج في مرحلته الأولى من التنفيذ، ولهذا لا توجد بعد نتائج كبيرة، إلا أن الأهداف التي وضعت في البرنامج السنوي التقديري لسنة 2008 والمتمثلة في تأهيل 200 مؤسسة صغيرة ومتوسطة قد تم تجاوزها، حيث تبرز النتائج المتحصل عليها إلى غاية نهاية شهر جويلية 2008 أنه:

- تم تسجيل دخول 448 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مسار حقيقي للتأهيل وفق التوزيع الجهوي التالي؛ 24% بالوسط و34% بالشرق و39% بالغرب و03% بالجنوب.
- وقد شملت عمليات التأهيل قطاعات النشاط التالية: الصناعات المصنعة 46%، والبناء 36%، والنقل 5%، والصناعة الصيدلانية 6%، والعقار والخدمات 4%، والفندقة والمطاعم 2%، والصيدا 1%.

الخاتمة:

بعد الصدمة التي أصابت أسواق النفط العالمية في منتصف ثمانينيات القرن الماضي، بدأت الجزائر بتسمية القطاع الاقتصادي غير النفطي، وهذا نتيجة لتأثرها بتقلبات أسعار المحروقات،

فقامت السلطات العامة برسم استراتيجية اقتصادية شاملة، لتنمية الصادرات الوطنية خارج قطاع المحروقات، عن طريق تبنيها لمجموعة من السياسات وبرامج تأهيل وطنية لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل تحسين عمل هذه المؤسسات، للانتقال بها إلى مستوى أعلى، يتميز بالكفاءة والمردودية، وذلك بتهيئة العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمكينها من مواكبة التطورات، ومواجهة المنافسة، بما يجعلها قادرة على اقتحام الأسواق الدولية، استيرادا وتصديرا.

قائمة المراجع:

⁽¹⁾ R.Hamiani, **l'investissement en Algérie**, Ministère délégué à la PME/PMI, In l'entreprise et Banque, ouvrage collectif OPU, 1994, p 78.

⁽²⁾ الجريدة الرسمية، رقم 67 لـ 19 أكتوبر 1994، المرسوم التشريعي 319 - 94 الصادر بـ 17 أكتوبر 1994.

⁽³⁾ Algérie Presse Service, **l'Economie Mensuel Economique**, N°17, Septembre, 1994, éd, A.P.S, p 5.

⁽⁴⁾ المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فيفري 2003، الجريدة الرسمية، العدد 13، ص 14.

⁽⁵⁾ الجريدة الرسمية، العدد 13، 2003، ص ص 18 - 19.

⁽⁶⁾ الجريدة الرسمية، العدد 13، 2003، ص 22.

⁽⁷⁾ المرسوم التنفيذي رقم 96 / 296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996.

⁽⁸⁾ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002، ص 69.

⁽⁹⁾ Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'Artisanat, **Données globales sur le secteur de la PME**, 2008.

⁽¹⁰⁾ المادة 8 و 9 من مرسوم 93 - 12 المتعلق بترقية الاستثمارات.

⁽¹¹⁾ Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'Artisanat, **Données globales sur le secteur de la PME**, op-cit.

⁽¹²⁾ منشورات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات ANDI، أوت 2002.

⁽¹³⁾ Ministère de la petite et moyenne entreprise, **Actes des assises nationales de la PME**, janvier 2004, p 452.

⁽¹⁴⁾ أشغال الندوة الوطنية حول المنضمات المهنية المنعقدة في 17 جوان 2001 عن: Liberté, 18 Juin 2001, p 03.

⁽¹⁵⁾ بوقفة عبد الفتاح، مشروع استراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضاءات، مجلة دورية، العدد 2،

مارس 2003، الجزائر، ص 6.

⁽¹⁶⁾ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وضعية وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جوان 1998، ص ص 17 - 20.

(17) المجلس الاقتصادي والاجتماعي، من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(18) Ministère de la petite et moyenne entreprise, Stratégie de développement de la PME, Alger, Avril 1998, p 94.

(19) المجلس الاقتصادي والاجتماعي، من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

(20) وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، نشاطات الوزارة، مجلة فضاءات، العدد 0، الجزائر، 2002، ص 13.

(21) عامر ولد ساعد سعود، سوق الخبرة والاستشارة، فضاءات، مجلة دورية، العدد 2، الجزائر، 2003، ص 16.

(22) Ministère de la petite et moyenne entreprises et l'artisanat, Actes des assises nationales de la PME, op-cit, p 184.

(23) Ministère de l'industrie et de la restructuration, Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises, pp 14-17.

(24) المرسوم التنفيذي رقم 02- 192 المؤرخ في 16 جويلية 2000، الجريدة الرسمية بتاريخ 19 جويلية 2000، العدد 43، ص 6.

(25) Ministère de l'industrie et de la restructuration, Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises op-cit, pp 16-17.

(26) Ministère de l'Industrie, Manuel Des Procédures: nouveau dispositif, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, p 6.

(27) Ministère de l'Industrie, Questionnaire d'information préalable pour l'adhésion au Programme de mise a niveau, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, p 3-5-8.

(28) Ministère de l'Industrie, Manuel Des Procédures: nouveau dispositif, Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, op-cit, p 5.

(29) Ministère de l'industrie et de la restructuration, Fonds de promotion de la compétitivité industrielle dispositif de mise a niveau des entreprises, op-cit, p 27.

(30) وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، برنامج وجهاز تأهيل المؤسسات الصناعية، 2007، ص ص 3- 4.

(31) Mustapha Benbada, programme de la Mise à Niveau des PME/PMI, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Janvier 2007, p 2.

(32) القانون رقم 01- 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية بتاريخ 15 ديسمبر 2001، العدد 77.

(33) وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، تقرير حول وضعية تنفيذ مشاريع ونشاطات القطاع، سبتمبر 2008، ص 24.

- ⁽³⁴⁾ **Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'Artisanat**, Accord d'association entre l'Algérie et L'Union européenne; Ce que vous devez savoir, Alger, Octobre 2005, p 34.
- ⁽³⁵⁾ **Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat**, Étude de faisabilité du programme national de mise à niveau de la PME, Octobre 2003, p 4.
- ⁽³⁶⁾ **Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat**, Étude de faisabilité du programme national de mise à niveau de la PME, op-cit, p 35.
- ⁽³⁷⁾ **Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'Artisanat**, Accord d'association entre l'Algérie et L'Union européenne; Ce que vous devez savoir, op-cit, p 34.
- ⁽³⁸⁾ المرسوم التنفيذي رقم 02- 373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية بتاريخ 13 نوفمبر 2002، العدد 74، ص 13.
- ⁽³⁹⁾ المرسوم الرئاسي رقم 04- 134 المؤرخ في 19 أبريل 2004، يتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية بتاريخ 28 أبريل 2004، العدد 27، ص 30.
- ⁽⁴⁰⁾ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، تقرير حول وضعية تنفيذ مشاريع ونشاطات القطاع، سبتمبر 2008، ص 22.
- ⁽⁴¹⁾ **عبد الكريم بوغدو**، بطاقة فنية حول تطور ملف البرنامج الوطني لتأهيل وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2008، ص2.
- ⁽⁴²⁾ المرسوم التنفيذي رقم 06- 240 المؤرخ في 4 جويلية 2006، يحدد كيفية سير حساب الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية بتاريخ 9 جويلية 2006، العدد 45، ص17.
- ⁽⁴³⁾ **قرار وزاري مشترك مؤرخ في 7 فيفري 2007** يحدد إيرادات ونفقات الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية بتاريخ 18مارس 2007، العدد18، ص ص 16- 17.
- ⁽⁴⁴⁾ **Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat**, Le programme national de mise à niveau de la PME Algérienne, 2008, p 8.

دور رضا العميل في إرساء إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي

أ/ مديحة بخوش

الملخص:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة كنظام عددا من المبادئ من أجل النجاح في تطبيقها، ومن أهمها الاهتمام بالعميل. وتأتي هذه الدراسة لتوضيح دور الاهتمام بالعميل ورضاه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي تحديدا مع التركيز على طرق كسبه والعوامل المؤثرة على إدراكه لجودة الخدمة المصرفية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن المشكلة ليست في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بل الاستمرارية فيها هذا من جهة ومن جهة أخرى يعد العميل سبب وجود فلسفة الجودة ككل وأي تطبيق للجودة الشاملة يجب أن يضع العميل على رأس أولوياته.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمة المصرفية، رضا العميل.

Abstract:

Total quality management as a system requires a number of principles in order to succeed in their application. Customer care and its Satisfaction is the most important one. The study comes to clarify the role of customer Satisfaction in total quality management application in banking sector in particular with a focus on ways to gain client. Also the study presents the factors affecting the quality perception in banking services. The study found a number of results, the most important from them is that the problem is not in total quality management application, but continuity in it on the one hand, on the other hand is the customer why there is whole quality philosophy and any application of TQM must put the customer at the top of its priorities.

Key words: total quality management(TQM), banking service quality, client satisfaction.

تمهيد:

يشهد القطاع المصرفي في كافة الدول تحولات ملحوظة في السنوات الأخيرة خاصة بعد فتح باب المنافسة الحرة واللجوء إلى مفهوم المصارف الشاملة، وواكب هذا التطور زيادة الوعي لدى الجمهور العام بأهمية هذا القطاع للخدمات التي يقدمها له وللاقتصاد الوطني في

كل دولة، ومن أجل الوفاء بمتطلبات العملاء وحاجاتهم من الخدمات المصرفية وبغية جذب أكبر شريحة منهم تحاول المصارف، سواء كانت عامة أم خاصة، تقديم الأفضل لعملائها من خلال تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وفي مقدمتها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبغية إبراز أهمية العميل كأحد أهم متطلبات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تطرح الإشكالية التالية: "ما موقع العميل في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ وكيف يمكن الاهتمام به للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة؟"

وتنبثق عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ ما هي مبادئها؟ ووسائلها؟

- ما المقصود بالخدمة المصرفية؟ وما هي أبعاد جودتها؟

- أين يكمن دور رضا العميل في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المصارف؟

أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات العلمية التي تهتم بمجال إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي كأحد الفروع الخدمية المهمة للاقتصاد والمجتمع على حد سواء، وتكسب أهميتها من خلال اهتمامها بتوضيح آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل منظمات الأعمال مع التركيز على إبراز أهمية الاهتمام بالعميل كأحد أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي على وجه التحديد.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعريف بإدارة الجودة الشاملة، مبادئها، ووسائلها مع التعرض لمفهوم الخدمة، والخدمة المصرفية وأبعاد جودتها؛

- التوصل إلى معرفة آليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال؛

- إبراز أهمية الاهتمام بالعميل ورضاه كأحد أهم متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛

- لفت الأنظار إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة التي لم تعد مجرد مبادئ وآليات تطبيقها مع

إبراز أهمية الاهتمام بحاجات العميل كأحد أهم متطلبات تطبيقها.

منهج الدراسة:

بغية إعطاء الدراسة صفة الموضوعية وتوافقاً مع طبيعتها وسعيها للإجابة عن مشكلتها وتساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب، إذ يقوم هذا المنهج على إيجاد بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة أو المشكلة التي عن طريقها يمكن تقديم تفسيرات واقعية للعوامل، والمتغيرات المرتبطة بها والتنبؤ بالآثار والاتجاهات المستقبلية لها.

المحور الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والخدمة المصرفية:

أولاً: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة سيتم التعرض لمفهوم الجودة التي تعددت تعاريفها باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته فمنهم من يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas)، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان.⁽¹⁾ كما عرفها (CROSBY.PH) بأنها: "المطابقة للمواصفات".⁽²⁾ ويقصد بها أيضاً: "مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات، وعليه سيكون العميل راضياً عندما تكون خصائص الخدمة مطابقة لمتطلباته وفي حالة عدم المطابقة فإن ذلك سوف ينعكس سلباً على مستوى الرضا".⁽³⁾

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة فقد تطور نتيجة لمجهود عدد من الخبراء والاستشاريين، ومنهم "W.E.Deming"، و"J.Juran"، و"A.V.Feigenbaum"، وقد اكتسب هؤلاء الاستشاريون تأييد ودعم القليل من المؤازرين في الولايات المتحدة. أما في اليابان فقد بدأ الأمر على العكس من ذلك، إذ سارع اليابانيون إلى اعتناق تلك المفاهيم بحماس منقطع النظير، حتى إنهم قد أطلقوا على الجائزة السنوية الأولى للتفوق الصناعي اسم "Deming" الذي قام بصياغة الفلسفة التي تشكل الأساس لإدارة الجودة الشاملة، وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه".⁽⁴⁾

وقد عرضها الأمريكي فيجنوبوم على أنها: "نظام يدمج كل الجهود لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المنظمة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات

وذلك بإرضاء تام للعميل" (5).

وعليه فالجودة الشاملة تكتسب أهمية كبيرة في المؤسسة تتضح في النقاط الآتية: (6)

-زيادة الحصة السوقية: حيث صرحت شركة (Motorola) بأنها حققت إيرادات إضافية تقدر بـ 800 مليون دولار خلال الفترة 1988 و1993 من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؛

-تحقيق منافع ووفورات متعددة: ومثال ذلك ما حققتة شركة (IBM) في الولايات المتحدة من وفورات ومنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها باستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛

-زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الجودة: إن عدم الفهم الجيد لمبادئ وتطبيقات الجودة الشاملة يؤدي إلى الاعتقاد بأن على الزبون دفع مبلغ إضافي لقاء الجودة التي ينتظرها، لكن هذه الفكرة خاطئة حيث يؤكد (E. Deming) بأنه كلما تحسنت الجودة أدى ذلك إلى ارتفاع الإنتاجية وتخفيض التكاليف. كذلك بالنسبة للاختصاصي الأمريكي في مجال الجودة (PH. Crosby) الذي يؤكد بدوره أن تكلفة عدم المطابقة لمتطلبات الجودة تمثل (15- 20٪) من رقم الأعمال وتشمل تكلفة المنتجات المعيبة وعمليات المراقبة والمراجعة، إذ كلما تحسنت الجودة فإن تكلفتها تنخفض والإنتاجية ترتفع؛

-ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة أنحاء المنظمة وفي مختلف مستوياتها وتحمل كافة العاملين مسؤولية القصور فيها؛

-تأكيد قيام الأجهزة المعنية بتخطيط الجودة وتحديد معاييرها ومتابعة تنفيذ برامجها؛

-ضمان تخطيط وتنفيذ كافة عمليات التصميم والإنتاج والنقل والتسويق، إذ تكون التكلفة الكلية للسلعة أو الخدمة أقل ما يمكن بمستوى التكلفة لدى المنافسين وفي توافق مع مستويات الأسعار؛

-ضمان مطابقة مواصفات وأداء السلعة أو الخدمة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم؛

-زيادة معدل العائد على استثمار الشركة؛

-زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء، ووقت تأخير تسليم المنتج؛

-تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية لتحقيق أهداف الشركة.

فمفهوم الجودة الشاملة يحاول تعظيم عوائد المؤسسة بمراعاة أهداف شركائها.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة ووسائلها:

تتسم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى. وهذا ما سيوضح فيما يلي:

2- 1. التركيز على العملاء: المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تركز المنظمة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداء بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنهم حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم.⁽⁷⁾

وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضاً العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته.⁽⁸⁾

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة،⁽⁹⁾ بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تضافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم إلى الإبداع والابتكار.

2- 2. التحسين المستمر: يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية:⁽¹⁰⁾

-الوقت: سواء فيما يخص التصميم، التنفيذ أم المراقبة. حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم. إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك من الوظائف والعمليات في المنظمة.

-المستوى التكنولوجي: ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمنظمة وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات وكذا نظم التصنيع والإنتاج الحديثة ومحاولة اقتنائها. أو يمكن التحسين والتطوير في المنظمة وفي المستوى التكنولوجي من خلال تحفيز الطاقات البشرية في المنظمة وحثها على التفكير والإبداع.

كما أن استخدام الحواسيب الآلية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية ويسمح باكتشاف الأخطاء وتحليلها وتصحيحها.

-ضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المنظمة يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط.

وتتكون عملية التحسين المستمر عادة مما يلي:⁽¹¹⁾

-تمهيط وتوثيق الإجراءات؛

-تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين؛

-استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل؛

-استخدام دائرة: خطط - طبّق - افحص - نفذ التحسين؛

-توثيق إجراءات التحسين.

2- 3. مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل: تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري

أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير. كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة:⁽¹²⁾

-تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة؛

-تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد تحقيقاً لغاية

مهمة وهي زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة؛

-تشجيع الإبداع والابتكار؛

-زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق.

2- 4. التزام الإدارة العليا: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية

ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها. ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.⁽¹³⁾

2- 5. الإدارة من الخلف بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم:⁽¹⁴⁾ كانت الإدارة التقليدية

تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراساتها وتحليلها لاستخراج الانحرافات، وإن وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام.

إن تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان قد أثبتت فعالية الإدارة من الخلف، والتي

تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلاً من تصحيح النتائج. وعموما عرفت الجودة تطوراً من الإدارة من الأمام نحو الإدارة من الخلف كالتالي:

- مراقبة الجودة بالتفتيش وكشف الأخطاء والمنتجات المعيبة والقيام بالتصليحات؛
- الكشف عن أسباب العيوب والأخطاء في مرحلة الإنتاج وذلك للوقاية ولتحقيق الأصفار الخمسة: صفر عطل، صفر خطأ، صفر أجل صفر مخزون وصفر ورق؛
- تحديد أسباب الأخطاء الناجمة عن كل المصالح الوظيفية ومن التصميم التقني للمنتج والعمليات؛
- التركيز على العملاء والمنافسين باستعمال مصادر المعلومات، بهدف تحديد استراتيجية مناسبة للحصول على أسواق أكثر.

2- 6 سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية: تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الإدارات والأقسام الإدارية والأفراد العاملين في المنظمة على أنها علاقة مستهلك ومورد، فالجهة التي تنفذ المرحلة الواحدة، إدارة كانت أو فردا، هي مستهلكة لما أنتجته المرحلة السابقة وفي نفس الوقت منتجة أو موردة لما سوف تستخدمه المرحلة التالية. من هذا المنطلق نجد أن مفهوم المستهلك والمورد الداخلي يعتمد على علاقات تكاملية بين مراحل تنفيذ العمليات، وهذا ما يجعل مستوى جودة كل مرحلة يؤثر في مستوى أداء وجودة المرحلة التالية، وبالتالي فإن كل فرد أو إدارة يتوقعان أن يموّنا بمنتج عالي الجودة، بدون أخطاء، بالكمية المناسبة، ضمن الوقت المحدد وبأدنى تكلفة ممكنة، ذلك لتسهيل مهمتهما وعملهما ولكي يقدموا للآخرين منتجاً يحمل كل تلك الخصائص والشروط لتسهيل عملهم أيضاً وهذا ما يسمى بالجودة المرحلية، للوصول في الأخير إلى تحقيق الجودة الكلية أو الشاملة، التي هي تعبير عن تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين.⁽¹⁵⁾

وكل هذا في سبيل الوصول إلى رضا الزبون لكسبه والحفاظ عليه.

ولتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فهي تركز على جملة من الوسائل لعل من أهمها ما يلي:

- تصنيف الأفكار:** أو ما يعرف بالتفكير الإبداعي، تهدف هذه الوسيلة إلى توليد أكبر عدد من الأفكار لحل مشكلة ما، أو تحديد أسباب مشكلة ما، حيث يطلب من كل عضو في الفريق الإدلاء بفكرة واحدة عن الموضوع وتكرّر الدورة عدّة مرات على جميع الأعضاء، ويقوم المشرف على هذه العملية بتسجيل الأفكار دون انتقاد أو تعليق على أي فكرة ثم بعد

ذلك يتم ترتيبها حسب أهميتها واختيار الأولى والأفضل من هذه المقترحات.⁽¹⁶⁾

-**خرائط ضبط الجودة:** تعتبر هذه الخرائط وسيلة لمراقبة تغير العملية وضبطها ، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير. وتستعمل أيضاً لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تغيراً ما قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب.⁽¹⁷⁾

-**أسلوب عظم السمكة (مخطط السبب - التأثير):**⁽¹⁸⁾ وضع هذا المخطط من طرف الخبير الياباني إيشيكاوا سنة 1950. ويهدف هذا الأسلوب إلى تحليل مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها وإيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية لها. ويتم تكوين هذا المخطط باتباع عدد من الخطوات تبدأ بتحديد المشكل المعالج بوضوح وتسجيله على يمين المخطط والذي يأخذ شكل عظم سمكة ، ثم تحديد المجالات أو الأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها. بصفة عامة هناك خمسة مجالات يطلق عليها "Les cinq M" وهي: اليد العاملة ، الطرق ، المحيط ، الآلات ، الوسائل ، وتسجل على المخطط مع البحث عن أكبر عدد من الأسباب الممكنة: وهنا يمكن استعمال تقنية عصف الأفكار ، ثم يتم تصنيف كل سبب إلى المجموعة الخاصة به؛

-**مخطط باريتو:** يتم تشكيله بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عليها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تسبباً في الخسارة ، حتى تبدأ في حلها ، إذ إنه لا ينبغي أن ينظر إلى كل المشاكل بنفس النظرة والاهتمام ، حيث يظهر أسلوب باريتو بصورة واضحة الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أولاً عند القيام بعملية التحسين. ويعتبر هذا الأسلوب من الوسائل الفعالة في اكتشاف المسببات وتقدير حجم الفائدة الممكنة والناجمة عند القيام بإزالة هذه المسببات.⁽¹⁹⁾

-**طريقة (Méthode(QQOQCP)-Qui?quoi?Où?Quand?Comment?Pour quoi?) :**

تسمح هذه الطريقة بجمع معلومات أو الحصول على وصف لنشاط أو عملية معينة وذلك للقيام بتحليلها أو عند التحضير لتنفيذ الحلول أو التصحيحات لهذه العملية.⁽²⁰⁾

3- **تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة**⁽²¹⁾:

هناك عدد كبير من الشركات التي طبقت بنجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، إلا أن قيد الاستمرار لم يبق إلا عدداً قليلاً منها ، والجدول التالي يلخص الدور الذي تلعبه مختلف

الوظائف في تطبيق نظام الجودة الشاملة:

الجدول رقم (1): الدور الذي تلعبه مختلف الوظائف في تطبيق نظام الجودة الشاملة

الأدوار الأساسية	وظيفة خلق القيمة
<ul style="list-style-type: none"> - وفر القيادة والالتزام نحو الجودة. - ابحث عن طرق لقياس الجودة. - ضع الأهداف واخلق الحوافز. - التمس المعلومات من الموظفين. - شجع على التعاون بين الوظائف. 	البنية التحتية (القيادة)
<ul style="list-style-type: none"> - قصر الدورة الإنتاجية. - رد واقتف أثر العيوب من مصدرها. 	الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> - ركز على العميل. - وفر التغذية العكسية من العميل عن الجودة. 	التسويق
<ul style="list-style-type: none"> - اختر الموردين بعقلانية. - ساعد الموردين على تطبيق نظام الجودة الشاملة. - رد العيوب وابحث عن جذورها عند الموردين. 	إدارة المواد
<ul style="list-style-type: none"> - صمم المنتج حيث يسهل تصنيعه. 	البحث والتطوير
<ul style="list-style-type: none"> - أسس وضع برامج التدريب على نظام الجودة الشاملة. - نظم العاملين داخل فرق الجودة. 	الموارد البشرية

المصدر: جونز تشارلز وجارث، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة ومراجعة رفاعي

محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص: 268.

- بناء وصياغة الالتزام المنظم تجاه الجودة: أثبت واقعيًا من خلال تجارب الشركات في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أن هذه الأخيرة لن تفعل إلا القليل لتحسين الأداء إذا لم يعتنقها كل فرد في الشركة.

- التركيز على العميل: الذي تمثل نقطة البدء والسبب في وجود الفلسفة المتعلقة بالجودة ككل، ونظرًا إلى كون قسم التسويق يهيئ نقطة البداية للاتصال بالعميل، لذا يتعين على هذا القسم أن يلعب دورًا رئيسًا في مجال الجهود ذات العلاقة من خلال تعريف ما الذي يريده العملاء من السلعة أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وما الذي تقدمه الشركة حقيقة

للعلماء، مع ضرورة تحديد الفجوة بين ما يريده العملاء وما يحصلون عليه بالفعل (فجوة الجودة) ومن ثم التعاون مع الوظائف والأقسام الأخرى في الشركة يتطلب الأمر صياغة خطة لسد هذه الفجوة.

- **إيجاد طرق قياس الجودة:** وهذا الأمر يتسم بالسهولة النسبية مع الشركات الصناعية، حيث يمكن قياس الجودة باستخدام معيار معين مثل عدد العيوب التي تعتري كل مليون جزء، ولكن الأمر يزداد صعوبة مع شركات الخدمات، إلا أنه ومع الاعتماد على قليل من الابتكارية يمكن استحداث نظام قياس مناسب.

- **وضع الأهداف واستحداث الحوافز:** عقب استنباط أسلوب القياس، تتجسد الخطوة التالية في وضع وتهيئة هدف الجودة واستحداث الحوافز للوصول إلى ذلك الهدف وتحقيقه.

- **التماس المعلومات من الموظفين:** يمكن للموظفين أن يكونوا مصدرا حيويًا للمعلومات، لذلك يجب إرساء إطار عمل لالتماس اقتراحات الموظفين فيما يتعلق بالتحسينات المزمع إدخالها. ولقد استحدثت دوائر الجودة، وهي عبارة عن اجتماعات ولقاءات يشارك فيها جماعة من الموظفين، لتحقيق هذا الهدف. ولقد استخدمت شركات أخرى فرق الإدارة الذاتية كمنابر لمناقشة الأفكار الخاصة بتحسين الجودة. ومهما يكن ذلك المنبر، نجد أن التماس المدخلات (المعلومات) من موظفي المستوى الأدنى يتطلب من الإدارة أن تكون متفتحة الصدر تجاه تلقي الأخبار السيئة والنقد من الموظفين.

- **تحديد العيوب ومتابعتها عند المصدر:** إن العيوب التي تعتري المنتج غالبا ما تحدث أثناء عملية الإنتاج، وتلح إدارة الجودة الشاملة على الحاجة إلى تحديد العيوب أثناء العمليات التي تجرى في إطار إنجاز العمل، ومتابعة هذه العيوب عند مصدرها، واكتشاف الأسباب الكامنة وراءها. ومن ثم تصحيح الوضع بما لا يسمح بتكرار حدوثها مرة أخرى. وتقع هذه المسؤولية بالدرجة الأولى على عاتق إدارة الإنتاج وإدارة الخدمات.

- **بناء العلاقة مع الموردين:** تعد الجودة الهزيلة للأجزاء والمكونات مصدرا رئيسيا للجودة الهزيلة للسلع كاملة التصنيع. ولخفض نسبة عيوب المنتج، يتعين على الشركة العمل بالتنسيق مع مورديها لتحسين جودة الأجزاء والمكونات، وتقع المسؤولية الأولى في هذا المجال على عاتق قسم إدارة المواد حيث إنه القسم المسؤول عن التعامل مع الموردين. وهناك خطوتان ضروريتان في هذا المجال، يتجسدان في مباشرة وتنفيذ نظم الإنتاج في الوقت المحدد وإقناع الموردين بتبني برنامج إدارة الجودة الشاملة المناسبة لهم من خلال خفض عدد الموردين إلى المعدل الذي يمكن

التحكم فيه إداريا والالتزام ببناء علاقات تعاونية طويلة الأجل مع ما بقي من الموردين.

- **تصميم سهل التصنيع:** كلما اقتضت عملية تجميع المنتج مزيدا من الخطوات، كلما زادت فرص ارتكاب وحوادث الأخطاء. ولا شك أن تصميم المنتجات بأجزاء أقل قد تؤدي إلى سهولة عملية التجميع، كما يؤدي إلى وجود عيوب أقل. إن كلا من البحث والتطوير وعملية التصنيع يجب وضعها في الاعتبار عند تصميم المنتجات بغرض تسهيل تصنيعها.

- **إسقاط الحواجز بين الوظائف:** تتطلب مباشرة عملية إدارة الجودة الشاملة التزام المنظمة التزاما شاملا على كل المستويات، مع إرساء تعاون قوي بين الأقسام.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة يتطلب تكاتف جهود كل الإدارات والقائمين عليها.

ثانياً: جودة الخدمة المصرفية:

1- مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"⁽²²⁾.

وتعرف الخدمة المصرفية بأنها: "مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية) وغير الملموسة (غير الحقيقية) المدركة من قبل الأفراد والمؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها النفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين"⁽²³⁾.

أما مفهوم جودة الخدمة المصرفية فهو ذو أبعاد متعددة، وبالتالي فهو مفهوم مركب يخضع للتفاوت في مدركات العملاء وتقييماتهم للخدمة المصرفية، لذلك فإن ادراكات العملاء لجودة الخدمة المصرفية قد لا تتم فقط وفقا للمعايير المرتبطة بمضمون الخدمة بل تمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة. إن العميل المتلقي للخدمة المصرفية قد يقيم الخدمة المصرفية على أساس جودة عملية تقديم الخدمة بالإضافة إلى الأساس المستند على المنافع النهائية التي يجنيها العميل من الخدمة، فالعميل لا يقيم خدمات المصرف على أساس كشوفات الحسابات التي وردت إليه من المصرف، أو هيئة العاملين في المصرف فقط، وإنما تقييمه لجودة الخدمة المصرفية يستند أيضا لسلوك العاملين في المصرف خلال تعاملهم معه،

وكذلك سرعة إنجازهم للخدمة المطلوبة.⁽²⁴⁾

وطبقا لرأي كل من (Booms) و (Lewis) فإن جودة الخدمة المصرفية ما هي إلا قياس لمستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات العملاء.⁽²⁵⁾

ويمكن النظر إلى جودة الخدمات المصرفية من زاويتين إحداهما داخلية والأخرى خارجية، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات القياسية التي تكون الخدمة المصرفية قد صممت وفقا لها. أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة كما يدركها عملاء المصرف، وتعبر وجهة النظر الداخلية عن موقف إدارة المصرف وتوجهاتها لتحسين جودة الخدمة فيما تعبر وجهة النظر الخارجية عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات. وعند تطبيق مفهوم التسويق المصرفي الحديث فإن وجهة النظر الخارجية هي التي يجب أن تسود ويتم الاعتماد عليها عند إجراء التحسينات في جودة الخدمات التي تقدمها المصارف والمؤسسات المالية المختلفة لعملائها.⁽²⁶⁾

ويمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية هي:⁽²⁷⁾

- **الجودة المتوقعة من قبل العملاء:** وتتمثل في الجودة التي يرى عملاء المصرف وجوب توفرها في الخدمات المصرفية؛
- **الجودة المدركة:** وهي الخدمة التي تدركها إدارة المصرف وترى أنها مناسبة للتطبيق في المصرف؛
- **الجودة الفنية:** وهي الجودة القياسية المحددة في المواصفات النوعية للخدمة؛
- **الجودة الفعلية:** وهي الجودة المتوفرة في الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء على أرض الواقع؛
- **الجودة المروجة للعملاء:** التي يروج لها المصرف عبر إعلاناته ونشراته الموزعة للعملاء.

2- أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

ويمكن تحديد خمسة أبعاد أساسية لقياس جودة الخدمات المصرفية وهي:⁽²⁸⁾

- **الملموسية:** وتمثل الجوانب الملموسة المرتبطة بتقديم الخدمة كالمباني والأثاث والتقنيات الحديثة المستخدمة في تقديم الخدمة ومظهر موظفي المصرف؛
- **الاعتمادية:** وتعتبر عن قدرة المصرف على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل

وبدقة ترضي طموحه ، وكذلك تعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته تجاه العملاء؛

- **الاستجابة:** وتعبر عن قدرة المصرف على التعامل الفعال مع طلبات العملاء والاستجابة لما هو لازم منها ، والاستجابة لشكاوي العملاء والعمل على حلها بسرعة وكفاءة ، وحسن تعامل موظفي المصرف مع العملاء ، والاستجابة الفورية لطلبات العملاء بصدر رحب وخلق كريم؛

- **الأمان:** ويعبر عن اطمئنان العملاء للمصرف وسرية بياناته ، ودقة عملياته وخلوها من الأخطاء والأخطار؛

- **التعاطف مع العميل:** ويعني إبداء روح المودة والصدقة مع العميل ، والحرص عليه وتقدير ظروفه وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يطلبها.

3- نماذج تقييم جودة الخدمة:

توصل مجموعة من الباحثين إلى تحديد نموذجين لتقييم الجودة في مجال الخدمات يعتمدان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكييف أو التعديل حسب نوع الخدمة المدروسة كما أجريت العديد من الدراسات بفرض التحقق من ثبات ومصداقية كل نموذج في تقييم جودة الخدمة.

3- 1: **نموذج الفجوة (servqual):** تقييم الجودة حسب هذا النموذج يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء حول مستوى الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها. وتوصلت الدراسات إلى أن المحور الأساس في تقييم الجودة وفق هذا النموذج هو الفجوة بين إدراكات العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم بشأنها وهذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها أي بالإضافة إلى فجوة الإدراكات والتوقعات الخاصة بالعملاء هناك فجوات أخرى: (29)

- **الفجوة الأولى:** تنتج عن اختلاف بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكات الإدارة في الشركات الخدمية لهذه التوقعات أي عجز الإدارة عن معرفة احتجاجات العميل ورغباته وتوقعاته.

- **الفجوة الثانية:** تشير إلى عدم تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء ، بمعنى أنه على الرغم من إدراك الإدارة لحاجات وتوقعات العملاء ، فإنه لا يمكن ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة ، بسبب قيود تتعلق بموارد الشركة أو التنظيم أو عدم القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة وذلك راجع إلى عدم تكيف المهام وعدم احترام الأهداف.

- **الفجوة الثالثة:** تكون بين مواصفات الخدمة الموضوعية أو المصممة والأداء الفعلي لها، فإذا تمكنت الشركة من وضع مواصفات للخدمة وفقا للمتطلبات، فإن هناك إمكانية حدوث انحراف عن هذه المواصفات عند التقديم وذلك بسبب مستوى مهارة القائمين على أدائها وعدم اقتناعها بالمواصفات المحددة، أو نتيجة لتعقد هذه المواصفات وعدم مرونتها وقد يرجع السبب إلى انعدام الوعي بأهمية جودة الخدمة بالنسبة إلى العميل وضعف الحافز لديهم.

- **الفجوة الرابعة:** تمثل الفرق بين الخدمة المروجة التي تتعهد الشركة بتقديمها والمقدمة فعلا أي وجود خلل في مصداقية الشركة.

- **الفجوة الخامسة:** وتتعلق بالفرق بين توقعات العميل وإدراكه للخدمة المقدمة بالفعل وتكون محصلة لجميع الفجوات السابقة، حيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء الشركة ككل. بتعبير آخر: معرفة أو تحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والمدركة ويعبر عن ذلك بالعلاقة: جودة الخدمة (الفجوة) = الإدراكات - التوقعات.⁽³⁰⁾

2-3. نموذج الاتجاه (servperf):⁽³¹⁾ بمعنى أداء الخدمة، وتعتبر الجودة من خلال هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه بأنه: "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة".

يقوم نموذج (servperf) على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط، لذلك فجودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل مع الشركة ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة.

فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة لجودة الخدمة والأداء الحالي لها وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل. وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:⁽³²⁾

- في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع الشركة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية مستوى تقييمه لجودتها.

- بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع الشركة فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولي للخدمة.

- إن الخبرات المتعاقبة مع الشركة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة

وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة يكون له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة، عند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسة في عملية التقييم.

المحور الثاني: رضا العميل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المصارف:

يعد العميل أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المصرف وسلوكها التسييري لذا أصبح محل اهتمام متزايد من طرف المصارف، حيث إن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المصرف على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية. فمن حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل تعرّف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة تسييرية تحقّق من خلالها المنظمة كلا من احتياجات المستهلك وأهدافها معاً" وهذا ما ذهب إليه (Colee) عندما عرّف (TQM) بأنها "نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المنظمة بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى".⁽³³⁾

إن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء ونمو المنظمة في البيئة التنافسية ويؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل. ويضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية.

ويتوقف كسب ولاء العميل الخارجي على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المنظمة أو المصرف للأهداف والسياسات المطبقة، ممّا يدعو إلى ضرورة الاهتمام والتكفل بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي.

ويمكن للمصرف ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال:

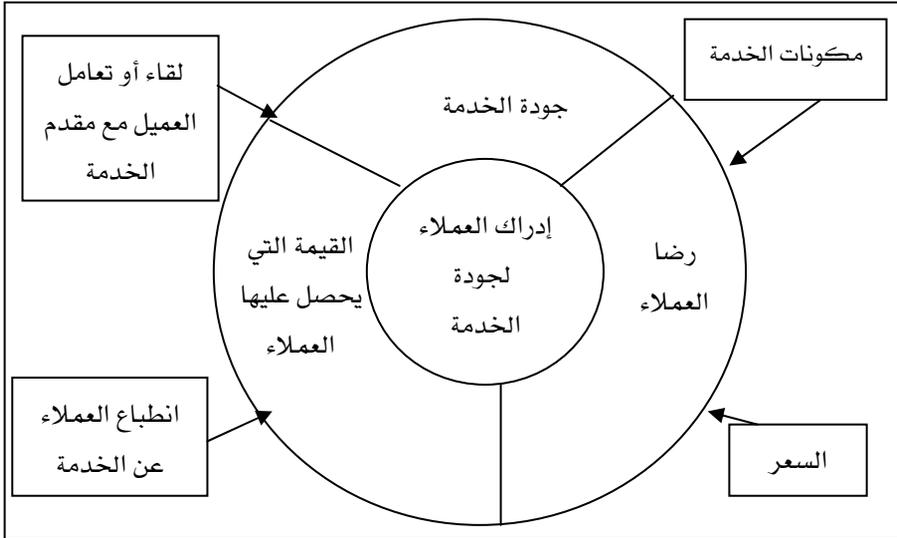
- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك؛
- ضرورة تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوعة؛
- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة الخدمات المقدمة.

ويؤكد بعض الباحثين أن فلسفة التوجه بالعملاء هو قلب عنصر الجودة في مجال الخدمات وخصوصا الخدمات المصرفية ويضيف (Welch) المسؤول الأول لشركة " General Electric" بأن الجودة الشاملة هي "أحسن مصدر لوفاء الزبائن، وبالتالي تعتبر الجودة الشاملة من نقاط القوة لمؤسستنا لصد المنافسة الخارجية وهي وسيلة لحماية مردوديتنا ومعرفتنا".⁽³⁴⁾

-العوامل المؤثرة على إدراك العملاء لجودة الخدمة:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تؤثر على العميل عند تقييمه لجودة الخدمة المقدمة له، ولقد حدد الباحثان (Zeithaml, Bitner) العناصر المؤثرة على تقييم العملاء وإدراكهم لجودة الخدمة المقدمة لهم، في أربعة عناصر (مكونات الخدمة، السعر، العلاقة بين العملاء ومقدمي الخدمة، انطباع العملاء عن الخدمة المقدمة) والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 1: العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة المصرفية:



المصدر: Zeithaml V.A&Bitner J.M, services marketing ,New York,Mc Graw-

hill,1996,P: 104.

وفيما يلي شرح مختصر لما يحتويه هذا الشكل ويبرزه:⁽³⁵⁾

1- **مكونات الخدمة:** حدد الباحثان (Zeithaml and Bitner) مكونات الخدمة والتي تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم في ثلاثة عناصر أساسية وهي: العمليات، العنصر البشري، والمكونات المادية للخدمة، وفيما يلي توضيح لكل عنصر من العناصر الثلاثة:

1- **1. العمليات:** ويشتمل هذا العنصر على الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات أو الخصائص التي يرغبها الزبون في الخدمة وتعكس العمليات في أداء الخدمة العناصر التالية:

- تدفق وتتابع العمليات التي تؤدي بها الخدمة؛

- خطوات أداء كل عملية من العمليات؛

- تفاعل العنصر البشري الذي يقدم الخدمة للعملاء مع التكنولوجيا المستخدمة في أداء الخدمة.

1- **2. العنصر البشري:** ويشمل هذا العنصر:

- العاملين (الموظفين) مقدمي الخدمة؛

- العميل الذي يقيم الخدمة المقدمة له؛

- العملاء الآخرين.

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تؤثر على مكونات الخدمة والتي تؤثر بدورها على إدراك العميل لجودة الخدمة، والمقصود بالعميل كل من يتأثر بأهداف الجودة أو كل من له دور في تحقيقها والعملاء إما عملاء خارجيين أو عملاء داخليين (الموظفين بالمصرف)، وفيما يتعلق بالعملاء الخارجيين يجب على إدارة المصرف أن تحدد بدقة العميل المستهدف وأن تتعرف على مستوى الجودة الذي يرغبه ثم ترجمة ذلك إلى مواصفات للخدمة المصرفية التي تشبع العميل. أما فيما يتعلق بالعملاء الداخليين أو العاملين بالمصرف فيجب على إدارة المصرف الاهتمام باختيار أحسن الكفاءات والاهتمام بتسمية مهاراتهم وخاصة أولئك الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء.

ويؤكد عوض بدير الحداد على مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في العاملين في المصارف تتمثل في ما يلي:⁽³⁶⁾

- القدرة على الاتصال بالعملاء والاهتمام بأرائهم؛

- القدرة على اتخاذ القرارات للوفاء باحتياجات العملاء؛

- النشاط الدائم عند التعامل مع الزبائن؛
 - حسن المظهر والاستعداد الجيد للقاء العميل؛
 - القدرة على التكيف مع المستجدات الطارئة وتلبية رغبات العملاء ومعالجة مشكلاتهم.
- 1- 3. المكونات المادية للموسسة للخدمة: وهذا العنصر يشتمل على ما يلي:

- الأجهزة والتسهيلات المادية؛
 - المظهر الداخلي والخارجي للمصرف؛
 - توافر احتياطات الأمن.
- وتجدر الإشارة أن أهمية هذه العناصر الثلاثة (العمليات، العنصر البشري، المكونات المادية) ودورها في تحديد مستوى جودة الخدمة، اعتبرها بعض الكتاب أنها تمثل مزيجا تسويقيا بالنسبة إلى الخدمة ليضاف إلى المزيج التسويقي المتعارف عليه (LES 4PS)، حيث أصبح في قطاع الخدمات والخدمات المصرفية المزيج التسويقي يتكون من سبعة عناصر (LES 7PS).

2- تفاعل العميل مع مقدمي الخدمة:

إن هذا العنصر يرتبط بالتفاعل بين مقدمي الخدمة والعميل حيث إن مساهمة مقدم الخدمة في تحقيق رغبات العميل تؤثر على إدراك العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة له، ذلك أن جودة الخدمة تعبر عن سلسلة من العلاقات بين مقدمي الخدمة والعملاء وهو ما يعظم الاستفادة من الخدمة المتميزة التي يقدمها المصرف لعملائه.

3- الصورة الذهنية للعملاء عن الخدمة المقدمة:

وهو يمثل مزيجا من توقعات العملاء عن الخدمة المقدمة وما يصلهم من معلومات من خلال التفاعل بينهم وبين مقدمي الخدمة، أو عن طريق الاتصالات الخارجية وكذلك تقييم هؤلاء العملاء للجوانب المادية للموسسة في الخدمة والخبرة الشخصية التي يتم تكوينها من خلال تعاملهم السابق مع المصرف، فكل ما سبق يؤثر على انطباع العميل وإدراكه لجودة الخدمة المقدمة له.

4- السعر:

يمثل السعر الذي تقدم به الخدمة أحد عناصر قرار تعامل الزبون مع المصرف، لذا يجب أن يحدد المصرف السعر الذي يتناسب مع قيمة الخدمة التي يحصل عليها العميل، من الخدمة

المقدمة له، حيث إن عنصر السعر يؤثر إلى حد كبير على إدراك العميل للخدمة المقدمة له. وعليه فإن إدراك العميل أن هناك جودة في الخدمة المقدمة له يساهم في بناء علاقة تعامل طويلة الأمد مع المصرف وهذا ما تعمل عليه المنظمات المصرفية في العالم في ظل المنافسة الحادة التي يعرفها القطاع.

الخلاصة:

يتضح من خلال دراسة علاقة العميل بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المصارف أن إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري يضع رضا العميل على رأس أولويات المنظمات، وعملت الدراسة على إبراز أهمية الاهتمام بالعميل في إرساء نظام إدارة الجودة الشاملة خاصة داخل القطاع المصرفي الذي احتدت فيه المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي.

ومن خلال العرض السابق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- تبقى إدارة الجودة الشاملة جملة من المفاهيم تتطلب تكاتف جهود كل الإدارات داخل منظمات الأعمال من أجل تطبيقه.

- يعد قيد الاستمرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مشكلة داخل العديد من المنظمات التي تفنقر إلى مبدأ الاستمرارية في الالتزام بمبادئه.

- القطاع المصرفي من أهم القطاعات التي تعنى بإدارة الجودة الشاملة لأهميته للمجتمع والاقتصاد على حد سواء.

- جودة الخدمة المصرفية مفهوم متعدد الأبعاد اجتهد الباحثون في مختلف الدول في إبرازه من خلال العديد من البحوث وبيقى الاهتمام برضا العميل أهم شروطه.

- تساعد نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية على معرفة مدى تطبيق المصارف لمفهوم الجودة؛

- العميل والوفاء باحتياجاته من أهم ركائز تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المصارف، وتعد عناصر السعر، مكونات الخدمة، طريقة التفاعل مع مقدمي الخدمة، الصورة الذهنية للعميل عن الخدمة من أهم العناصر التي يدرك بها العميل أن الخدمة ذات جودة؛

وختاماً فإن الحديث عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي - كأحد أهم فروع القطاع الخدمي داخل الدول - ليس بالمهمة السهلة أو المستحيلة طالما أن هناك من نجح في ذلك، إلا أن الهدف يتطلب تكاتف الجهود وفهم المبادئ مع تكريس مبدأ الاستمرارية والتحسين المستمر بالاعتماد على العميل واهتماماته وحاجاته لأن إدارة الجودة الشاملة لم تعد

خيارا بل أصبحت أحد أهم شروط الحصول على ميزة تنافسية في البيئة العالمية المتغيرة ضمانا للبقاء والاستمرار .

قائمة المراجع:

(1) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:16،15.

(2) عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إشراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص:19.

(3) محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن (أساليب حديثة في المعايرة والقياس)، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص:39.

(4) جونز تشارلز وجاريت، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص:264.

(5) قندوز نوال، تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللاجودة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000 - 2001، ص:10.

(6) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، دون ذكر سنة النشر، ص:80 - 81.

(7) دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، ترجمة: أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 1998، ص:30.

(8) محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 2000 - 2001، ص:91.

(9) Marcel et tayeb Hafsi, le management d'aujourd'hui(une perspective nord américaine), éditions Economica, France, 2000, P : 102.

(10) لوشاحي أحمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2002 - 2003، ص:31 - 32.

(11) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص:101.

(12) عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص:52.

(13) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص:101، 102.

⁽¹⁴⁾ Vincent Laboucheix, traité la qualité totale (les nouvelles règles du management des années 90), Dunod, Paris, 1990, P: 105.

⁽¹⁵⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

⁽¹⁶⁾ صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 157.

⁽¹⁷⁾ سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1994، ص: 333.

⁽¹⁸⁾ Benedicte Gautier et Jean-Louis Muller, La qualité totale: guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1988, P : 60- 61.

⁽¹⁹⁾ صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

⁽²⁰⁾ Benedicte Gautier et Jean-Louis Muller, Op. cit, P : 64.

⁽²¹⁾ جونز تشارلز وجارث، مرجع سبق ذكره، ص: 267 - 273.

⁽²²⁾ ردينه عثمان، محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي (المدخل استراتيجي، كمي، تحليلي)، دار المناهج، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص: 19.

⁽²³⁾ ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 25، العدد الثاني، 1998، ص: 34.

⁽²⁴⁾ أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص: 107.

⁽²⁵⁾ Lewis, R.C. Booms B.H, The Marketing Aspects of service Quality, in L.L. Berry, G.L Shostack and. G-D Upah(cds), Emerging perspectives on services Marketing AMA Chicago, 1983,P:99-107.

⁽²⁶⁾ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 361.

⁽²⁷⁾ صلاح عبد الرحمن الطالب، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة غير منشورة أقيمت في المؤتمر الأول لكلية العلوم الإدارية، عمان، 2003، ص: 9.

⁽²⁸⁾ المرجع نفسه، ص: 8.

⁽²⁹⁾ ناجي معلا، قياس جودة الخدمة المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد الثاني، جوان 1998، ص: 362 - 363.

⁽³⁰⁾ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان، الطبعة الأولى، 1999، مصر، ص: 346.

⁽³¹⁾ ناجي معلا، قياس جودة الخدمة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص: 362.

⁽³²⁾ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص:104.

⁽³³⁾ بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص:284.

⁽³⁴⁾ P.Kothler et Dubois, Marketing Management, Publi-Union , Edition Paris,2000,P :90.

⁽³⁵⁾ Zeithaml V.A&Bitner J.M, services marketing ,New York,Mc Graw-hill,1996,P:104.

⁽³⁶⁾ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص: 36- 37.

الانفتاح التجاري والنمو الاقتصادي دراسة العلاقة السببية (حالة الجزائر).

دحماني إسماعيل

Résumé:

L'article étudie la relation de causalité qui existe entre l'ouverture commerciale et la croissance économique. La quasi-totalité des études empiriques concluent sur l'existence d'un lien causal positif entre ces deux variables et que corrélation ne signifie pas causalité. Rien n'assure que ce c'est l'ouverture qui provoque la croissance et non pas l'inverse, ou encore qu'il n'existe pas une interdépendance (feedback) entre les deux phénomènes. Le concept de causalité est étroitement lié au concept d'exogénéité. On s'intéresse à la différence entre le test de causalité de Granger et celle de Sims à travers l'application de ces tests sur les données algériennes. Le chercheur est souvent confronté au problème de corrélations fallacieuses pour cela on introduit des variables stationnaires.

Mots clefs: Ouverture Commerciale, Croissance Economique, Stationnarité, Exogénéité, Causalité.

ملخص:

تتطرق هذه الورقة إلى دراسة نوع العلاقة السببية التي تربط الانفتاح التجاري بالنمو الاقتصادي، فإذا كانت الدراسات التطبيقية قد أثبتت وجود علاقة ارتباط قوية ما بين المتغيرين وبالإيجاب، وأن الانفتاح التجاري يؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي، وإذ نعلم أن الارتباط لا يعني السببية فلماذا لا نتكلم عن السببية في الاتجاه المعاكس وكذا في الاتجاهين، أو ما يسمى بـ *feed-back* ثم إن الحديث عن السببية يستدعي الحديث أولاً عن الخارجية. كما ستفرد هذه الورقة في دراسة السببية بين اختبارين هما اختبار *Granger* واختبار *Sims* سنقوم بتطبيقهما على سلاسل زمنية لمعطيات الاقتصاد الجزائري. وبما أن الباحث غالباً ما يواجه مشكلة زيف الارتباطات فدراسة الاستقرارية تعتبر إحدى النقاط المعالجة.

الكلمات المفتاح: الانفتاح التجاري، النمو الاقتصادي، الاستقرارية، الخارجية؛

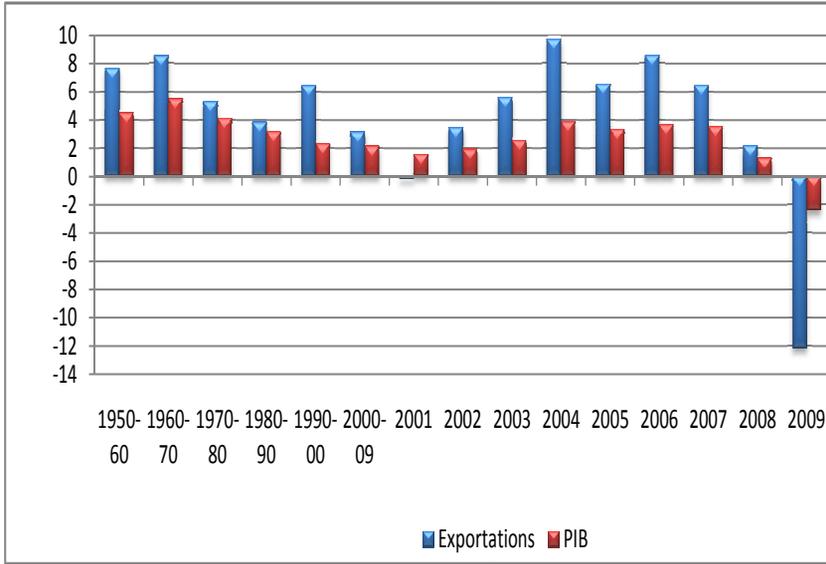
السببية.

تمهيد:

يعتبر الانفتاح الاقتصادي، وخصوصاً في شقه التجاري، من الشروط الضرورية للنمو الاقتصادي، وذلك لصعوبة قيام اقتصاديات معتمدة على الاكتفاء الذاتي وكذا فشل استراتيجية إحلال الواردات. كما أن تحرير المبادلات أو بتعبير أدق التحرير المتدرج للمبادلات الدولية السمة الغالبة للعلاقات الاقتصادية الدولية. ويتجلى أحد مظاهره في كون حجم الصادرات العالمية يتزايد بسرعة أكبر من حجم الإنتاج العالمي، إذ تضاعف بأكثر من مرتين فعلى سبيل المثال النمو السنوي للصادرات ما بين 1970 و2001 ارتفع بـ 5.1% في حين أن الإنتاج ارتفع بـ 2.9%⁽¹⁾ (الشكل 01).

شكل 01: ديناميكية التجارة الدولية والإنتاج خلال الفترة 1950 - 2009:

التغير السنوي (%)

المصدر: موقع منظمة التجارة العالمية. www.wto.org

وإن اعتبر البعض أن حرية المبادلات هي القاعدة وسياسة الحماية هي الاستثناء، وهذا حسب النظرية الاقتصادية لكن تاريخياً سياسة الحماية هي الأكثر تطبيقاً في حين أن حرية المبادلات هي الاستثناء⁽²⁾. عديد الحجج يمكن تقديمها والتي على أساسها يتم التأسيس لعلاقة سببية موجبة ما بين الانفتاح التجاري والنمو الاقتصادي، وأغلب الدراسات التطبيقية أكدت على وجود هذه العلاقة والنتائج اتجهت نحو هدف محدد: تحرير المبادلات الدولية

وسياسة انفتاح على جميع الأصعدة، وتتجه نحو ما يسمى بإجماع واشنطن. لكن بسبب الانتقادات⁽³⁾ الموجهة إلى هذا الأخير من جهة، ومن جهة أخرى وجود علاقة موجبة صحيحة لا يعني أمرين الأمر الأول: أن وجود هذه العلاقة في بلد لا يستلزم أن تكون سياسة الانفتاح خيارا استراتيجيا لزيادة النمو الاقتصادي، والبلدان الآسيوية التي اعتبرت مثالا يحتذى به، النمو الاقتصادي السريع الذي عرفته يعود إلى عوامل داخلية أكثر من كون هذه السياسة السبب الرئيسي. الأمر الثاني: وجود علاقة ارتباط لا يعني السببية، التي تعتبر مفهوما غير قابل للاختيار⁽⁴⁾، وإذ ثبت أن الانفتاح يؤدي إلى النمو فلا أحد يضمن أن العكس غير صحيح ثم لماذا لا تكون هناك علاقة من نوع التأثير المتبادل (*feedback*).

على هذا الأساس كانت المقالة التي عالجتها الإشكالية تتمحور حول نوع العلاقة السببية التي تربط الانفتاح التجاري بالنمو الاقتصادي وذلك باستعمال سلاسل زمنية لهذين المتغيرين وخاصة بالاقتصاد الجزائري بداية من 1970 إلى 2009، وفيها سنقوم بالتفرقة بين اختباري *Sims* و *Granger* للسببية، بأسهل الطرق لتفادي التعقيدات الرياضية باستعمال نماذج أشعة الانحدار الذاتي. إن الحديث عن السببية يسبقه الحديث عن الخارجية بسبب أن الباحث *Sims* في تصوره للسببية بين متغيرات شعاع الانحدار الذاتي يعتمد على مبدأ الخارجية، كذلك اختبار الخارجية يرتبط بمصطلح سببية *Granger*⁽⁵⁾، وعليه نقول إن متغيرة ما ذات خارجية قوية إذا كانت ذات خارجية ضعيفة وليست مسببة (*causée*) بسببية *Granger*⁽⁶⁾. في الأخير ومن أجل دراسة أعمال تتضمن معطيات زمنية، يجب أن تحافظ هذه الأخيرة على توزيع ثابت خلال الزمن، وهذا هو مفهوم الاستقرار.

المفاهيم القاعدية:

1- الانفتاح التجاري والنمو الاقتصادي؛

ينسب إلى *D.H. Robertson* قوله "إن التجارة محرك النمو" (*Engine of growth*)، واعتبر البعض⁽⁷⁾ أن جل العوامل التي تؤدي إلى تقدم وتطور الدول تقع في إطار دراسة التجارة الدولية، بسبب التطور الكبير الذي شهده القرن التاسع عشر مع التوسع الكبير في الأسواق. وأدى الإجماع (الإجماع الذي صاغته المؤسسات الدولية وحمل لواءه القادة السياسيون) على أن الانفتاح على المبادلات والاستثمار، أضحي لا يعتبر كمركب أساسي في عملية التنمية وإنما القوة المحركة للنمو الاقتصادي⁽⁸⁾، كما أن السوق العالمي يعتبر مصدر التكنولوجيا ورأس المال ولهذا من الغباء بالنسبة إلى الدول النامية عدم استغلال هذه الميزة. لكن كل هذه الوعود

لم تتحقق بل أدت هذه السياسة إلى ركود في بعض الاقتصاديات الإفريقية وفي أمريكا اللاتينية. أما بالنسبة إلى بعض دول جنوب شرق آسيا والصين فقد انتهجت سياسة انفتاح متدرجة بل بعد مرحلة نمو داخلي قوية. إن النمو الذي حدث في دول المركز الرأسمالية واقتترانه بالتخلف في دول المحيط من بين أهم أسبابه أن الدول المتقدمة اتجهت في تعاملاتها مع الدول النامية إلى التكامل الخارجي معها وليس إلى الداخل، كذلك دعاوي حماية الصناعة الناشئة (دعاوي *Alexander Hamilton* في أمريكا و *Friedrich List* في ألمانيا) وهي السياسة التي أدت إلى عكس المقولة الأولى بمعنى انعكاس النمو ذاته على توسع التجارة لا العكس، بسبب اتجاه التجارة نحو المناطق الأكثر تقدماً، وهذا هو أحد الأثرين للتجارة الدولية اللذين تحدث عنهما *Myrdal*⁽⁹⁾. على هذا الأساس يمكن القول إن عملية التنمية من خلال تحرير المبادلات والانفتاح على الاقتصاد العالمي والانخراط في تقسيم العمل الدولي أدت إلى بروز ظاهرة التبادل اللامتكافئ (*L'échange inégale*)، كما أن التجارة الدولية أحدثت نمواً معوجاً في الدول المتخلفة كما قرر *Nurkse*، وعلى العكس من هذا نجد المدافعين عن العولمة يرون أن التكامل في الاقتصاد العالمي هو نتيجة وليس سبباً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحتى تجني الدول ثمار الانفتاح فإن سلسلة من الإصلاحات المؤسساتية تعتبر ضرورية⁽¹⁰⁾. والنتيجة: لا النظرية الاقتصادية ولا الدراسات التطبيقية تضمن أن التحرير المعمق يؤدي إلى نمو قوي⁽¹¹⁾.

2- قياس الانفتاح التجاري والنمو الاقتصادي؛

توجد عدة مؤشرات لقياس الانفتاح التجاري سنركز على اثنين منها دون التعرض للانتقادات التي وجهت إلى هذين المؤشرين، أو التعديلات التي أجريت عليهما بسبب المشاكل التي تطرح عند استعمالهما.

أ- **التعريف الجمركية المتوسطة:** فكلمة كانت مرتفعة كلما اعتبر البلد أقل انفتاحاً. والعلاقة على العموم يمكن النظر إليها على أنها خطية.

ملاحظة: في هذا المجال يمكن استعمال الإيرادات الجمركية كمؤشر على الانفتاح التجاري.

ب- **معامل الانفتاح:** ويعتبر مؤشر الانفتاح الأكثر استعمالاً:

$$CO = [(x_i + m_i) / 2] / y_i \text{ ويمكن تبسيطه ليصبح: } CO = x_i / y_i$$

معامل الانفتاح لديه معنى غير ديناميكي إذ يقيس شدة ولوج الاقتصاد الوطني في المبادلات الدولية.

ملاحظة: توجد ثلاث نقاط مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار عند استعمال معامل الانفتاح

- عامل الحجم: الانفتاح التجاري ذو علاقة عكسية مع حجم الاقتصاد الوطني.
- تأثير قطاع الخدمات: وذلك لتزايد أهمية هذا القطاع في النمو الاقتصادي.
- الموقع الجغرافي: المسافة تؤثر على معامل الانفتاح⁽¹²⁾.

☒ بالنسبة إلى النمو الاقتصادي توجد عدة تعريفات لكن ما يهم منها بوجه خاص هو حدوث زيادة في إجمالي الناتج الوطني، تنعكس في تحسن نصيب الفرد من الدخل الوطني الحقيقي (الزيادة تكون حقيقية وعلى المدى الطويل)؛ والنمو الاقتصادي الحقيقي هو معدل النمو الاقتصادي محذوفاً منه التضخم في حالة ما إذا كان هذا الأخير يحسب بمكمش أسعار الناتج الداخلي الخام. كما يمكن أن يساوي حاصل قسمة الدخل الحقيقي للفرد في الفترة t محذوفاً منه الدخل الحقيقي للفرد في الفترة السابقة إلى الدخل الحقيقي للفرد في الفترة السابقة. كما يعتبر "Kuznets" النمو الاقتصادي ظاهرة كمية ويعرفه بالزيادة المستمرة للسكان والناتج الفردي، وعليه يمكن اعتبار النمو الاقتصادي عبارة عن معدل نمو الدخل الوطني محذوفاً منه معدل النمو السكاني.

3- الاستقرار والتكامل المتزامن:

الحديث عن الاستقرارية يعني الحديث عن المسارات العشوائية، أي أن توزيع المتغيرة لا يتغير خلال الزمن، والذي يعتبر مصطلحاً أقل قوة، لذا يلجأ عادة إلى استقرار التباين المشترك أو الاستقرارية من الدرجة الثانية، ويمكن أن تكون السلسلة مستقرة إذا كان كل من متوسطها وتباينها ثابتين عبر الزمن، كذلك قيمة التباين المشترك بين الفترتين تعتمد على مدى التأخير بين الفترتين الزمنيتين، وليس فقط في الفترة التي يحسب فيها التباين المشترك، والذي يمكن السلاسل المستعملة من اتباع نفس القانون بين الفترتين الزمنيتين t و $t+k$. إذن السلسلة الزمنية تكون مستقرة إذا تحقق استقرار المسار (*processus stationnaire*)، وهذا يستلزم أن لا تحتوي السلسلة لا على مركبة الاتجاه العام ولا الفصلية، وبصفة عامة عدم وجود أي عامل يتطور مع الزمن⁽¹³⁾. لهذا إذا كان ماضي المتغيرة (السلسلة) متماثلاً مع المستقبل فيمكن استعماله للتنبؤ، أما في حالة عدم الاستقرار فيمكن أن تطرح المشاكل التالية:

☒ تحيز التنبؤ "Biais de prévision"، تنبؤ غير فعال "Prévision inefficace"، وسوء

استدلال "Mauvaise inférence".

على العموم توجد ثلاثة مصادر لعدم الاستقرار:

- التعديل الهيكلي "*Changement structurel (Break)*" ؛ ولتصحيح الوضعية يقترح في العادة إضافة متغيرات ثنائية *Dummy*.
- اتجاه عام محدد "*Tendance déterministe*" ؛ ولتصحيح الوضع يكفي أن نقوم بنمذجتها: خطي، تربيعي أو لوغاريتمي.
- اتجاه عام عشوائي "*Tendance stochastique*" وتتمثل في اختبارات الجذر الأحادي، وطريقة الفروق تعتبر الأنسب لجعل السلسلة مستقرة ويمكن تقديم اختبار *Dickey-Fuller* للجذر الأحادي.

اختبار DF & ADF ⁽¹⁴⁾ يسمح باكتشاف وجود الاتجاه (يختبر وجود الجذر الأحادي *unit root test*) كذلك يعطي أحسن طريقة لجعل السلسلة مستقرة من خلال تفرقة بين المسارين: TS (*trend stationary*)، وتمثل عدم الاستقرار من النوع المحدد. DS (*difference stationary*)، من أجل المسارات العشوائية غير المستقرة.

نظرية التكامل المتزامن (*Cointegration*) أدخلت من طرف (Granger (1981)، عرفت بعدها عدة تطورات، والربط بينها وبين نماذج تصحيح الخطأ (*ECM*) استنتجت ضمناً من دراسات: (Granger (1981, 1983), Granger et Weiss (1983), Engle et Granger (1987))، وكما نعلم أن أغلب سلاسل الاقتصاد الكلي تتميز بكونها غير مستقرة، وطريقة الفروقات لجعل السلاسل مستقرة، أحد عيوبها أنها تخفي حقيقة النموذج في المدى الطويل، كذلك حتى وإن كانت لا توجد أي علاقة بين المتغير التابع والمستقل، (يمكن أن نجد R^2 مرتفع و *Sats - t* معنوية)، ما يعرف بالانحدار المزيف⁽¹⁵⁾ (*Spurious Regression*) كل هذا يجعل نظرية التكامل المتزامن تتجاوز هذه العيوب، وباختبار وجود التكامل المتزامن من عدمه يمكن اقتراح إما نماذج *ECM* أو نماذج *VAR*.

مفهوم التكامل المتزامن:

تحليل التكامل المتزامن يسمح بتعريف العلاقة بين مجموعة من المتغيرات. نقول عن سلسلة x_t إنها متكاملة من الدرجة d إذا كان بالإمكان القيام بعدد فروق يساوي d للحصول على سلسلة مستقرة، أما السلسلة المستقرة فهي متكاملة من الدرجة 0. على العموم، أغلب السلاسل تكون متكاملة من الدرجة 1 ونادراً من الدرجة 2.

تعريف: لتكن السلسلتين x_t و y_t ، توجد بينهما علاقة تكامل متزامن إذا تحقق:

$$(i) \quad x_t \text{ و } y_t \text{ متكاملتان من الرتبة } d.$$

(ii) يوجد تنسيق خطي لهذين السلسلتين ويكون متكاملًا برتبة أقل من d تساوي: "d-b". ونكتب $x_t \rightarrow I(d)$ في حالة التكامل و $x_t, y_t \rightarrow CI(d, b)$ في حالة التكامل المتزامن. الشعاع (α, B) ، بحيث $\alpha x_t + B y_t \rightarrow I(d, b)$ يسمى شعاع التكامل المتزامن. كما يمكن تعميم هذه النتيجة في حالة مجموعة من المتغيرات. الفكرة المستتبطة يمكن قراءتها كما يلي: في المدى القصير يمكن أن يكون لسلسلتين x_t و y_t تطور لكنة متباعد (كلاهما غير مستقر) ، لكن في المدى الطويل تطورها يكون متماثلًا. وبالتالي توجد علاقة مستقرة بين x_t و y_t في المدى الطويل. هذه العلاقة هي علاقة التكامل المتزامن⁽¹⁶⁾. عند اختبار التكامل المتزامن سنقتصر على تحليل *Johansen*. وهي طريقة تعتمد على وضع قيود التكامل المتزامن على نماذج VAR غير المقيد (*non restreint*). حسب نظرية التمثيل لـ *Granger* يمكن أن نقوم بتمثيل متغيرين متكاملين من الرتبة 1 ، ومتكاملين تزامنياً من الشكل *VECM*. كما أن كل السلاسل المتكاملة تزامنياً يمكن أن تمثل بنماذج تصحيح الخطأ. (انظر البرهان في: *Engle R. E, Granger C. W. J. (1987)*). هذه النظرية تسمح بتوضيح العلاقة الموجودة بين التكامل المتزامن ونماذج تصحيح الخطأ.

ملاحظة: نظرية التمثيل لـ *Granger* ذات فائدة متمثلة في التفريق بين شكلين:⁽¹⁹⁾

- شكل *ECM* وفكرته متمثلة في التوفيق بين انشغال النظرية الاقتصادية والكتابة الدقيقة للمعادلات القياسية
- شكل *VAR* ويعتمد على الفكرة الإحصائية (تماماً إحصائية) من نوع العلبة السوداء (*Boite noire*).

مهم: في حالة متغيرين متكاملين تزامنياً من نفس الرتبة الأولى كل منهما $I(1)$ ، بمعنى أنهما غير مستقرين ، يمكن القول إن أحدهما يسبب الآخر بسببية *Granger* .

4- الخارجية والسببية:

نقول عن متغير ما إنه خارجي إذا تم اعتباره كمعطى بدون أن نفقد معلومات⁽²⁰⁾ ، مع العلم أن هذا المصطلح ليس مفهوم مطلق وإنما يتعلق بالسؤال المطروح ، كذلك يعتمد في تحديده على النظرية الاقتصادية في حالة النمذجة الهيكلية ، لكن الجدل الذي أثارته النمذجة غير الهيكلية

جعل اختبار الخارجية وخصوصا اختبار السببية من النقاط الضرورية⁽²¹⁾. المتغير يكون حقيقيا خارجيا إذا كانت قيمه لكل فترة مستقلة (إحصائيا) عن قيم الحدود العشوائية في كل الفترات بمعنى $E(x_t, \varepsilon_{t-r}) = 0 \dots \forall r$ ، كما اقترح مجموعة من الباحثين⁽²²⁾ ثلاثة مفاهيم للخارجية أهميتها مرتبطة بهدف الباحث هي الخارجية الضعيفة، القوية والعظمى، فبعد أن نقوم بالانحدار لـ y_t على x_t نقول عن هذه الأخيرة إنها ذات خارجية ضعيفة إذا كانت لا تؤثر فيها y_t ، وذات خارجية قوية إذا كانت القيم الحالية والماضية للمتغير y_t لا تؤثر فيه، وذات خارجية عظمى إذا كانت معلمات x_t و y_t لا تتغير حتى لو تغيرت قيم المتغيرة x_t ، وفي هذا المجال نجد الاقتصادي *Robert Lucas* يرى أن العلاقة الموجودة بين المتغيرات الاقتصادية يمكن أن تتغير تبعا لتغير السياسة الاقتصادية وعليه تصبح معلمات النموذج الانحداري المقدر غير نافعة للتنبؤ. "فالخارجية الضعيفة تكون في الغالب ضرورية في عملية التقدير والاختبار، والقوية في التنبؤ أما العظمى فلتقييم السياسات الاقتصادية"⁽²³⁾.

قبل التطرق إلى السببية بجنب التفرقة بين المتغيرات الخارجية التي تكون عبارة عن متغيرات داخلية مؤخرة والثانية هي المتغيرات الخارجية الحقيقية التي عرفناها سابقا، هذه الأخيرة ترتبط بشكل جيد مع اختبار *Granger* للسببية. أثار مفهوم السببية⁽²⁴⁾ جدلا كبيرا ما بين الباحثين في القياس الاقتصادي، إذ البعض يفضل الحديث عن التنبؤية "Prédicibilité" بدلا من السببية، ونجد الباحث *Edward Leamer* يفضل مصطلح الأسبقية "Priorité". كما أن الحديث عن السببية بدأ في سنة 1969 مع الباحث *Granger* إذ يرى أن سلسلة تسبب سلسلة أخرى إذا كان معرفة ماضي السلسلة الأولى يحسن تنبؤ السلسلة الثانية⁽²⁵⁾. ثم في 1977 جاء *Pierce - Haught* بفكرة أن السببية يمكن أن تستتبط من الارتباط بين تجديرات مسارات السلاسل. وأخيراً *Sims* والذي أدخل مفهوما مختلف، وفي رأيه أن مفهوم السببية يعتمد على القيم المستقبلية للسلسلة y_t ، فإذا كانت قيمتها المستقبلية يمكن أن تفسر القيم الحاضرة لـ x_t ، نقول إن x_t تسبب y_t ⁽²⁶⁾. نشير أن *Sims* عند عرضه لمنهجية *VAR* اقترح نماذج بوجود علاقات سببية بين المتغيرات، بغرض ضبطها أكثر بعد تغيير سلوكها.

يعتبر اختبار *Granger* للسببية الأكثر استعمالا (السببية تم التطرق إليها في الغالب في إطار السلاسل الزمنية)، ليكن x_t و y_t متغيرين مشاهدين خلال الزمن ونختبر فيما إذا كانت القيم المؤخرة لـ x_t تسمح بتفسير y_t بطريقة معنوية مع ملاحظة وجود المتغيرة y_t في النموذج، وفي الحالة العكسية نقول إن x_t لا يسبب y_t بالمعنى المستعمل لـ *Granger*.

ملاحظة: الترتيب الزمني مهم جدا لتحديد اتجاه السببية لسبب بسيط جدا وهو أن المستقبل لا يمكن أن يتسبب في الحاضر لكن الماضي يمكن له يتسبب في المستقبل. "الزمن لا يمشى إلى الخلف. هذا يعني أنه إذا حدثت الظاهرة A قبل الظاهرة B فمن الممكن أن تكون A سبب في حدوث B ، لكن يستحيل أن تكون B سبب في حدوث A"⁽²⁷⁾.

الباحث Sims⁽²⁸⁾ يقترح تعريفا يختلف قليلا عن تعريف Granger: نقول حسب Sims x_t يسبب y_t إذا كانت قيم التنبؤ x_t تتحسن إذا أدخلنا القيم المستقبلية لـ y_t في الانحدار (*La Régression*). أو بتعبير آخر إذا كانت القيم المستقبلية لـ x_t تسمح بتفسير القيم السابقة لـ y_t ، نقول إن y_t هي السبب في حدوث x_t .

في العلوم التجريبية نقوم بتكرار التجربة عدة مرات، وفي كل مرة نغير أحد شروط التجربة، إذا لاحظنا أن النتائج تتغير بانتظام تبعا لتغير هذا الشرط نقول إن لهذا الأخير أثرا مسببا (*Effet causal*) على النتائج. وبما أنه يستحيل إخضاع الظاهرة الاجتماعية للتجربة فإننا نهتم بالتحليل المقارن لعدة أوضاع متوفرة نحاول من خلالها أن نوضح نوعية العلاقات السببية، ولهذا فالتحليل المقارن في جوهره يحوي نقاط قوة تقربه من المنهج التجريبي في العلوم المخبرية:

- اختيار العينة التي تشمل مجموعة من الأفراد تسمح بتكرار العملية (التجربة)؛
 - وضع الشرط التالي: "مع بقاء الأشياء الأخرى ثابتة" (*Toutes choses égales par ailleurs*)
- يعتبر مماثلا لمراقبة شروط التجربة في العلوم المخبرية.

من النقاط الأساسية التي اعتمد عليها Granger في تحديده لمفهوم السببية هي أولا أن المستقبل لا يمكن أن يتبأ أو يؤثر في الماضي لكن العكس صحيح، **ثانيا** أن المتغير x_t يؤثر في المتغير y_t إذا كانت القيم الماضية للمتغير x_t تحسن القدرة التنبؤية للمتغير y_t . لكن بشرط بقاء الأشياء الأخرى ثابتة وهذا لأننا نفترض مجموعة من المتغيرات العشوائية نهدف إلى معرفة العلاقة السببية الموجودة بينها أو تحديد المتغير المؤثر والمتأثر. كما أن من بين النقاشات⁽²⁹⁾ التي أثارها مصطلح السببية أن عملية الاختبار ما هي إلا عبارة عن تحديد أسبقية متغير على متغير آخر.

بالمختصر الباحث Sims أدخل مفهوم المستقبل ويتضح بالنسبة إليه أن السببية تبدأ في اللحظة t التي يمكن أن تظهر خلال كل المسار (الماضي، الحاضر والمستقبل) الذي يكون غير مستقر. أما الباحث Granger فالسببية لديه تعرف بعد إمكانية تحسينها للتنبؤ، ويحلل السببية فقط بين المسارات المستقرة.

سؤال: بافتراض تطبيق اختبار سببية *Granger* وجدنا أن المتغير x_t سبب (*cause*) للمتغير y_t بدون أن يكون هذا الأخير سببا للأول فهل يمكن اعتبار x_t خارجيا؟

للإجابة عن هذا السؤال يتم التفرقة عادة بين ثلاثة أنواع للخارجية التي تكلمنا عنها سابقا، وبما أنه تصعب الإجابة بدقة عن هذا السؤال يمكن البرهنة على أن سببية *Granger* ليست ضرورية ولا كافية لتحديد خارجية متغير ما لكنها ضرورية (وليست كافية) للقول عن متغيرة إنها ذات خارجية قوية.

اختبار السببية في نماذج الانحدار الذاتي:

1. سببية *Granger*: يمكن اختبار السببية في نماذج *VAR*، فإذا كان لدينا x_t و y_t متغيرين فيمكن كتابة نموذج *VAR* حسب الشكل التالي:

$$\begin{pmatrix} y_t \\ x_t \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} a_0 \\ b_0 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} a_1^1 & b_1^1 \\ a_1^2 & b_1^2 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} y_{t-1} \\ x_{t-1} \end{pmatrix} + \dots + \begin{pmatrix} a_p^1 & b_p^1 \\ a_p^2 & b_p^2 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} y_{t-p} \\ x_{t-p} \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \varepsilon_{1t} \\ \varepsilon_{2t} \end{pmatrix} \quad (1)$$

• x_t لا تسبب y_t إذا قبلت H_0 : $b_2^1 = b_3^1 = \dots = b_p^1 = 0$

• y_t لا تسبب x_t إذا قبلت H_0 : $a_2^2 = a_3^2 = \dots = a_p^2 = 0$

يكون الاختبار عن طريق اختبار فيشير الكلاسيكي، إما لكل معادلة على حدة أو مباشرة من خلال المقارنة بين *VAR* المقيد *RVAR* و *VAR* غير المقيد *UVAR*. في حالة ما تم رفض الفرضيتين نصح في حالة سببية من النوع: *feedback effect*.

ب. سببية *Sims*: يمكن تمثيل تعريف سببية *Sims* الذي ذكرناه سابقا كما يلي:

$$y_t = a_0^1 + \sum_{i=1}^p a_{1i}^1 y_{t-i} + \sum_{i=1}^p a_{1i}^2 x_{t-i} + \sum_{i=1}^p b_i^2 x_{t+i} + \varepsilon_{1t} \quad (2.1)$$

$$x_t = a_2^0 + \sum_{i=1}^p a_{2i}^1 x_{t-i} + \sum_{i=1}^p a_{2i}^2 y_{t-i} + \sum_{i=1}^p b_i^1 y_{t+i} + \varepsilon_{2t} \quad (2.2)$$

في هذه الحالة:

• y_t لا تسبب x_t إذا تحققت فرضية العدم: H_0 : $b_2^2 = b_3^2 = \dots = b_p^2 = 0$

• x_t لا تسبب y_t إذا تحققت فرضية العدم: H_0 : $b_2^1 = b_3^1 = \dots = b_p^1 = 0$

من العرض السابق سنحاول قدر المستطاع من خلال التطبيق الإفادة والتأقلم مع الأسئلة التي أثيرت في الموضوع: هل يشترط لتطبيق النماذج السابقة استعمال متغيرات مستقرة أم لا؟ الجدير بالذكر أن *Sims* (1980)⁽³⁰⁾ استخدم المتغيرات الأصلية غير المستقرة، في حين

Granger وآخرون يعتمدون على سلاسل زمنية مستقرة. وكما ذكرنا سابقا في مصادر عدم الاستقرار ما هي الطريقة الأنسب لجعل السلسلة مستقرة، والإشكال يطرح بالخصوص حول التقنية المناسبة لإزالة مركبة الاتجاه العام؟ وفي حالة استعمالنا لطريقة الفروق هل يمكن اعتبار متغيرات الدراسة تتميز بالتكامل المشترك؟ أخيرا ما نوع العلاقة السببية بين المتغيرات حسب Granger و Sims. وهذه هي أسئلة الجانب التطبيقي من هذه الورقة.

الجانب التطبيقي:

1- تخصيص النموذج وتحليل النتائج:

سنعتمد في صياغتنا للنموذج على تلك المنتهجة من طرف (Jin, C. Jang, (2004)، حيث نعتمد على دالة الإنتاج المعروفة، تحت فرضية غلة الحجم الثابتة (Rendement d'échelle constant):

$$Y = f(K, L, T) \quad (3)$$

النتاج الداخلي الخام ($Y = \text{PIB}$) كدالة لرأس المال (K) والعمل (L) والتغير التكنولوجي (T). بالنسبة إلى هذه الأخيرة وبالاعتماد على نظرية النمو الاقتصادي الحديثة، التي تعتبر أن التغير التكنولوجي متغير داخلي (Endogène) يصبح لدينا: $T = f(\text{OPEN})$.

بحيث "OPEN" يمثل معامل الانفتاح المعرف: نسبة الصادرات والواردات إلى الناتج الداخلي الخام. عدة أسباب لإدخال هذا المتغير منها أن الواردات تساهم في إدخال تكنولوجيا جديدة تدخل في الإنتاج الوطني، وبالتالي زيادة الإنتاجية. كذلك حدة المنافسة تدفع المؤسسات المحلية إلى الإبداع، وأن تصبح أكثر فاعلية. المعادلة (3) تصبح بعد إدخال اللوغاريتم كما يلي:

$$\ln Y_t = \alpha + \beta \ln K_t + \delta \ln L_t + \theta \ln \text{OPEN}_t + \varepsilon_t \quad (4)$$

1.1 المعطيات: من أجل تقدير المعادلة رقم (4) واختبار السببية بين المتغيرات، أخذنا فترة 1970 - 2009. أما فيما يتعلق بمتغيرات النموذج فكانت كما يلي: الناتج الداخلي الخام (Y) بالدولار الأمريكي، والأسعار الثابتة لسنة 2000. رأس المال (K) بالدولار الأمريكي، والأسعار الثابتة لسنة 2000. قوة العمل (L)، ومعامل الانفتاح عبارة عن الصادرات زائد الواردات على الناتج الداخلي الخام. المعطيات أخذت حتى سنة 2003 من قرص مضغوط للبنك العالمي (World Bank Development Indicators 2005). وأكملت من جداول موقع البنك العالمي www.worldbank.org.

2.1 اختبار الاستقرارية: أغلب سلاسل متغيرات الاقتصاد الكلي تتميز بعدم الاستقرار، وكما ذكرنا سابقا الاستقرارية تعني "الاحتفاظ بتوزيع ثابت عبر الزمن" ونلجأ إلى استعمال السلاسل المستقرة لتجنب مشكلة زيف الارتباطات. ولجعل السلسلة مستقرة تعتبر تقنية الفروق من الدرجة الأولى كافية بالنسبة إلى سلاسل الاقتصاد الكلي. تطبيق اختبار *ADF* على متغيرات الدراسة أظهر أن المتغيرات "*lnY, lnK, OPEN*" أصبحت مستقرة بعد الفروق من الدرجة الأولى (القيمة المحسوبة أقل من الجدولة). ما عدا متغيرة قوة العمل فيظهر، بالنسبة إلى النموذج الأول أن القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة، بمعنى رفض فرضية العدم. كما أن مركبة الاتجاه ليست معنوية، أي عدم وجود مركبة الاتجاه العام، كونها أقل من القيمة الجدولة والتي تساوي 2.79. كذلك قيمة الثابت غير معنوية في هذا النموذج وفي النموذج (2). ننتقل إلى النموذج (1) أين يظهر عدم استقرارية السلسلة. ولجعل هذه السلسلة مستقرة قمنا بإجراء الفروق من الدرجة الثانية. كما يمكن تطبيق استراتيجية *ADF*⁽³¹⁾ لاختبار الفرضيات المجتمعة (*L'hypothèses jointes*).

3.1 اختبار التكامل المتزامن: توجد عدة اختبارات للتكامل المتزامن، لكن أهمها هو اختبار *Johansen* والمقترح بسهولة في برنامج "*E-Views*". العديد من الباحثين يعتبر أنه مهما تكن نوعية الاختبار، لا يكون له معنى إلا على سلاسل غير مستقرة وطويلة، أكثر من 100 مشاهدة: إذن نبحث فيما إذا كانت توجد علاقة مستقرة على المدى الطويل بين التغير السنوي للمتغيرات.

جدول 01: اختبار التكامل المتزامن:

القيم الذاتية	إحصاء <i>Trace</i>	مستوى 5%	إحصاء <i>MAX</i>	مستوى 5%
1	0.75	79.17	47.86	52.92
2	0.37	26.25	29.80	18.00
3	0.18	8.24	15.50	7.76
4	0.012	0.48	3.84	0.48

المصدر: من إعداد الباحث، مخرجات *E-Views*.

قمنا بإجراء الاختبار المذكور أعلاه بافتراض وجود الثابت وعدم وجود مركبة الاتجاه العام، ودرجة تأخير تساوي واحد على أساس أنه النموذج الأمثل (شرط أن يكون التفضيل على أساس مبدأ التقدير (*le principe de parcimonie*)، والتحقق البعدي أن هذا الهيكل يسمح بتبييض البواقي (*blanchir les résidus*). ونختبر فيما إذا كانت رتبة المصفوفة تساوي الصفر" $H_0: r = 0$ مقابل $H_1: r > 0$ ". ومن الجدول نلاحظ أن رتبة المصفوفة Π لا تساوي الصفر (السطر الأول من الجدول)، كما أنه لا يمكن رفض فرضية العدم بمستوي معنوية 5% (السطر الثاني)، أي قبول أن رتبة المصفوفة تساوي واحد. ومنه نستنتج وجود علاقة واحدة للتكامل المتزامن.

4.1 تقدير النموذج: تقدير النموذج (4)⁽³²⁾ يعطي النتائج التالية:

جدول 02: تقدير النموذج 06:

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	5.868845	0.418704	14.01671	0.0000
LNK	0.376480	0.022884	16.45142	0.0000
LNL	0.634113	0.018466	34.33891	0.0000
OPEN	<u>-0.406804</u>	0.062087	-6.552201	0.0000
R-squared	0.989477	Mean dependent var		24.45653
Adjusted R-squared	0.988600	S.D. dependent var		0.377826
S.E. of regression	0.040342	Akaike info criterion		-3.488232
Sum squared resid	0.058588	Schwarz criterion		-3.319344
Log likelihood	73.76463	F-statistic		1128.306
Durbin-Watson stat	1.706623	Prob(F-statistic)		0.000000

المصدر: من إعداد الباحث، مخرجات E-Views

من الجدول نلاحظ أن تأثير الانفتاح على النمو سالب ومعنوي، وهذا يتطابق مع بعض الدراسات التي تناولت تأثير الانفتاح على النمو في البلدان الإفريقية المعزولة؛ بمعنى ليس لديها حدود بحرية، والتفسير الذي يمكن إعطاؤه أن فتح الحدود يؤدي إلى دخول الاستثمارات الأجنبية، وبسبب المنافسة الدولية تتجه الاستثمارات المحلية إلى الانخفاض بحدّة، وهذا بدوره يؤدي إلى تناقص في الناتج الداخلي الخام. وهذه الحال بسبب ضعف الاقتصاد الوطني، وبالتالي عدم استفادته من مزايا الاستثمار الأجنبي المباشر. هذه العلاقة السلبية ما بين الانفتاح والنمو تؤكد ما أقرته بعض الدراسات النظرية القائلة: "إن تحرير المبادلات لا يتلاءم والدول التي لم تحقق بعد مرحلة لا بأس بها من التنمية الاقتصادية وسلسلة من الإصلاحات الضرورية. وحسب كل من *Singer* و *Prebisch* أن حدود التبادل للدول النامية تتجه نحو الانخفاض، فانخفاض السلع العالمية للسلع الأساسية يؤدي بهذه البلدان إلى التصدير أكثر، هذا ما يدفع الأسعار إلى الانخفاض أكثر. وللخروج من هذه الحلقة تلجأ هذه الدول إلى فرض التعاريف الجمركية، واتباع سياسة إحلال الواردات⁽³³⁾. كذلك الشكوك التي طرحها *Rangar Nurkse* حول الظروف التي تواجهها البلدان النامية حالياً فيما يتعلق بنمط التقسيم الدولي للعمل. إذ حسبه الدول المتقدمة لم تعد تعتمد على قوة السحب التي كانت تميز التجارة الدولية؛ المحرك الساحب قد فرغ أو كاد من القوة الدافعة، بسبب التغيرات التي طرأت على الهيكل الإنتاجي في الدول المتقدمة (تزايد نسبة الخدمات وتناقص نسبة الصناعات ذات الكثافة في استخدام المواد الأولية)، كذلك التقدم التقني أدى إلى ظهور مواد تركيبية تعوض المواد الأولية.

بالنسبة لتقدير نموذج تصحيح الخطأ VECM الذي يمثل جزء منه تقديراً لعلاقة التكامل المتزامن، حيث يعتبر متغير الدخل كمتغير تابع. اتضح لنا من التقدير إشارة المعامل $(CointEq1)$ السالبة التي تمثل البواقي مؤخرة بفترة زمنية واحدة، وهذا يتوافق مع الإشارة المنتظرة لقبول النمذجة من الشكل VECM، وواضح كثرة المعاملات غير المعنوية وهو شيء متوقع. فالهدف من هذا النوع من النماذج هو في حالة سلاسل غير مستقرة ومتكاملة تزامناً، فيمكن تمثيلها على هذا الشكل (حسب نظرية التمثيل لـ Granger). من أجل استخراج علاقة التكامل المتزامن المشتركة (بمعنى الاتجاه العام المشترك) من جهة، والبحث عن علاقة الارتباط الحقيقية بين المتغيرات من جهة أخرى. النتيجة المستنتجة من عملية التقدير هي عدم وجود ميكانيزم لتصحيح الخطأ، بمعنى عدم وجود تطور تماثل بين المتغيرات على المدى

الطويل، ومن جهة أخرى تبين عدم وجود أي علاقة ارتباط بين المتغيرات، وخصوصاً بين الانفتاح التجاري والنمو. كما يمكن كتابة معادلة الناتج الداخلي كما يلي:

$$D(LNY) = - 0.78*(LNY(-1) - 0.61*LNL(-1) - 0.32*LKN(-1) + 0.26*OPEN(-1) - 7.30) - 0.064*D(LNY(-1)) + 0.24*D(LNL(-1)) - 0.0029*D(LKN(-1)) + 0.043*D(OPEN(-1)) + 0.032.$$

2- اختبار العلاقة السببية بين المتغيرات غير المستقرة:

1.2 سببية SIMS: نقوم باختبار Fisher لكل معادلة من المعادلتين (1.2) و(2.2)، تحت

فرضية العدم.

بالاستعانة بالبرنامج التالي:

```
"Test de causalité de SIMS"
SMPL 1970 2009
equation EQU1.LS lnY C lnY(-1) OPEN(-1) OPEN(1)
scalar SCRUI=@SSR
scalar NDLU1=@REGOBS-@NCOEF
equation EQR1.LS lnY C lnY(-1) OPEN(-1)
scalar SCRR1=@SSR
scalar NDLR1=@REGOBS-@NCOEF
SCALAR F1N=(SCRR1-SCRUI)/(NDLR1-NDLU1)
SCALAR F1D=SCRUI/NDLU1
SCALAR FS1=F1N/F1D
equation EQU2.LS OPEN C OPEN(-1) lnY(-1) lnY(1)
scalar SCRUI2=@SSR
scalar NDLU2=@REGOBS-@NCOEF
equation EQR2.LS OPEN C OPEN(-1) lnY(-1)
scalar SCRR2=@SSR
scalar NDLR2=@REGOBS-@NCOEF
SCALAR F2N=(SCRR2-SCRUI2)/(NDLR2-NDLU2)
SCALAR F2D=SCRUI2/NDLU2
SCALAR FS2=F2N/F2D.
```

1. $H_0: \ln Y$ لا يسبب OPEN.

$$F^* = ((SCRR - SCRUI)/c)/(SCRUI/(n - k - 1))$$

$$F^* = 1.082 \Rightarrow F^* < F_{1:36}^{0.05} \approx 4.11$$

النتيجة: قبول فرضية العدم المتغير $\ln Y_{t+1}$ لا يفسر معنويًا المتغير $OPEN_t$ ، وعليه لا توجد سببية من نوع "Sims" من الدخل باتجاه الانفتاح.

2. $OPEN : H_0$ لا يسبب $\ln Y$.

$$F^* = 2.016 \Rightarrow F^* < F^{0.05}(1;36) \cong 4.11$$

النتيجة: قبول H_0 بمعنى أن متغير الانفتاح لا يسبب الدخل. وبما أننا وجدنا سابقًا أن هذا الأخير لا يسبب الانفتاح كذلك، فيمكن القول إنه لا توجد أي علاقة سببية بين الانفتاح والنمو. بحيث "SCRU1=0.065, SCRR1=0.067, $F^*=1.082$ "; "SCRU2=0.12, SCRR2=0.13, $F^*=2.012$ ".

2.2 سببية *Granger*: تطبيق اختبار *Granger* على جميع المتغيرات يعطي النتائج الملخصة

في الجدول التالي:

الجدول 03: اختبار سببية *Granger*:

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Probability
LNK does not Granger Cause LNY	39	0.34405	0.56116
LNY does not Granger Cause LNK		0.05773	0.81148
LNL does not Granger Cause LNY	39	2.48053	0.12401
LNY does not Granger Cause LNL		0.33899	0.56404
OPEN does not Granger Cause LNY	39	2.60863	0.11502
LNY does not Granger Cause OPEN		0.04061	0.84143
LNL does not Granger Cause LNK	39	0.52802	0.47214
LNK does not Granger Cause LNL		0.07346	0.78791
OPEN does not Granger Cause LNK	39	8.19538	0.00696
LNK does not Granger Cause OPEN		0.62871	0.43302
OPEN does not Granger Cause LNL	39	0.54080	0.46686
LNL does not Granger Cause OPEN		0.64225	0.42815

المصدر: من إعداد الباحث، مخرجات *E-Views*.

يتم قبول أو رفض السببية، بالاستعانة بمخرجات برنامج *E-Views*، الذي يعطينا قيمة F المحسوبة، ونقارنها بقيمة F الجدولة عند مستوى معنوية 5% والتي تساوي إلى 4.11، ومن

الجدول نلاحظ أنها أكبر من المحسوبة التي تساوي 2.60 و 0.04 على التوالي لكل من الانفتاح باتجاه الناتج الداخلي والعكس. وبالتالي عدم وجود أي علاقة سببية ما بين الانفتاح التجاري والنمو الاقتصادي. الجدول يظهر فقط علاقة سببية من الانفتاح باتجاه رأس المال.

3- اختبار العلاقة السببية بين المتغيرات المستقرة :

1.3 سببية SIMS : بالاستعانة بالبرنامج السالف ذكره، وتطبيقه على المتغيرات المستقرة

توصلنا إلى النتائج التالية :

" $SCRU1=0.065, SCRR1=0.067, F^*=0.5$ " ; " $SCRU2=0.12, SCRR2=0.13, F^*=1.40$ ".

من هذه النتائج نستنتج عدم وجود علاقة سببية في الاتجاهين.

2.3 سببية Granger :

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Probability
DOPEN does not Granger Cause DLNY	38	0.06116	0.80612
DLNY does not Granger Cause DOPEN		0.36762	0.54822

المصدر: من إعداد الباحث، مخرجات *E-Views*.

من الجدول يتضح كذلك عدم وجود علاقة سببية بين الانفتاح التجاري والنمو الاقتصادي في الاتجاهين.

من كل ما سبق نستنتج عدم وجود أي علاقة سببية بين الانفتاح التجاري والنمو الاقتصادي في الجزائر، وفي أحسن الحالات عدم وضوح العلاقة. ويمكن أن نطرح إشكالية قياس الانفتاح التجاري، التي تمثل بحق عاملا مهما في تحديد نوع العلاقة.

ملاحظة: اختار العلاقة السببية واختبار التكامل المتزامن وكذلك تقدير النموذج كان على أساس درجة تأخير تساوي الواحد، لاعتبار أنه النموذج الأمثل (نأخذ القيمة الصغرى لمعياري *AIC* و *SC*).

خاتمة:

كل المؤشرات (تطور الصادرات العالمية بأكثر سرعة من الناتج العالمي، كذلك تطور الاستثمارات الأجنبية بصفة تفوق تطور المبادلات الدولية، تطور الدول الناشئة وزيادة وزنها في

السوق العالمية، كثافة المنافسة الدولية...) تدل على أن الاقتصاديات العالمية أضحّت أكثر ترابطا وتكاملا فيما بينها، كذلك زيادة الاعتماد المتبادل جعل الدول الأكثر استفادة هي تلك التي قامت بفتح أسواقها واتجهت نحو الخارج. لكن استفادتها تمت بعد أن قامت الدولة بدور رئيسي في مساعدة المؤسسات الاقتصادية، وجلب الاستثمارات الأجنبية، وإنشاء شبكات عصرية للنقل والاتصالات. فالانفتاح على المبادلات والاستثمار من مزاياه أنه يسمح بالدخول إلى الأسواق العالمية وإلى المؤسسات ببيع وشراء السلع والخدمات. كذلك يسمح في إطار اقتصاديات الحجم بالتخصص في مسار الإنتاج والتوجيه الفعال للموارد، وبالتالي تخصص البلدان فيما تتمتع به بمزايا نسبية قوية. يقوي دوافع الابتكار، هذا الأخير يكون أكثر في الأسواق الكبيرة. يسمح بتحويل التكنولوجيات الجديدة، مباشرة على شكل سلع وخدمات جديدة، أو بطريقة غير مباشرة بتقنيات وطرق إنتاج جديدة، وهذا ما يقوي القطاع الصناعي. أخيرا يسمح للمؤسسات بالانضمام إلى الشبكات العالمية. أما بالنسبة إلى المستهلك فيترجم في سلة من السلع والخدمات أكثر تنوعا، بأكثر نوعية وجودة، وبأقل سعر. وهذا ما يعني رفع مستوى المعيشة للبلد.

تؤثر التجارة الخارجية وتتأثر بالنمو الاقتصادي بدرجة ما، وهذا ما كان موضوع عدة دراسات؛ حيث دعمت فرضية دور الصادرات في النمو الاقتصادي. كما أن بعضها يشير إلى عدم وضوح العلاقة السببية بين الصادرات والنمو، وفي العديد من الحالات دعمت الفرضية القائلة بأن "النمو يقود الصادرات" في حين أن اختبار العلاقة السببية لـ *Granger* بين الصادرات ونمو الناتج المحلي الإجمالي باستخدام سلاسل زمنية دعم اتجاه السببية من الصادرات إلى الناتج المحلي الإجمالي. وفي البعض الآخر تتجه العلاقة من النمو إلى الصادرات. كما وجدت علاقة سببية سلبية في بعض الدول المتخلفة بالخصوص. لكن الملاحظ أن أغلب هذه الدراسات استخدمت نماذج (*Bivariate*)⁽³⁴⁾ وربما حصلت على تحيز نتيجة حذف بعض المتغيرات؛ فعند حذف نمو العمل ونمو رأس المال قد يظهر اختبار السببية من نمو الصادرات إلى نمو الناتج المحلي ارتباطا زائفا (*Spurious correlations*). كما أن استثناء أسعار الصادرات والدخل عند اختبار العلاقة السببية من نمو الناتج المحلي إلى نمو الصادرات قد يعطينا ارتباطا زائفا كذلك. فالعلاقة الاستراتيجية التجارية والنمو الاقتصادي لا تتوقف عن إثارة النقاش لعدم وضوح العلاقة، ولهذا لا يمكن اعتبار سياسة الانفتاح التجاري ذات أهمية خصوصا للدول التي تعاني من تأخر (فجوة) تكنولوجي، ولديها ميزة

نسبية في القطاعات غير الديناميكية (الاستخراجية بالخصوص). في هذا الإطار كانت دراستنا التي اختبرنا فيها نوع العلاقة السببية، واستعملنا فيها نماذج ديناميكية.

والنتيجة المتوصل إليها تتمثل في أن الانفتاح التجاري وحده لا يمكن أن يفسر النمو الاقتصادي، بل لا بد من عوامل أخرى كالاستثمار بكل أنواعه بالخصوص. وفي هذا الإطار يظهر دور الدولة كعامل استراتيجي للربط والتسيق بين مختلف أنواع السياسات الاقتصادية لتحقيق الهدف المتمثل في التنمية الاقتصادية.

الهوامش:

(1) Guillochon B., Kaweki A., **Economie Internationale, commerce et macroéconomie**, Dunoud, Paris, 2003, p. 138.

(2) Blancheton B., **Histoire de la Mondialisation**, DeBoeck university, Bruxelles, 2008, p.23.

(3) Abraham-Frois G., Desaigne B., "Du consensus de Washington au consensus Stiglizien", **Revue d'Economie Politique**, vol. 113,1, 2003, 1-13.

(4) لعلالي ع. "سياسات الضبط والاستقرار من منظور النمذجة غير البيكلية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2008، ص.23.

(5) Bresson G., Pirotte A., **Econométrie des Séries Temporelle**, puf, 1^{ère} ed., Paris, 1995, p.275.

(6) Araujo C., Brun J-F., Combes J-L., **Econométrie**, Breal, 2004 p.30.

(7) محمد محمود الإمام، (1990)، "التكامل الاقتصادي: الأساس النظري والتجارب الإقليمية مع الإشارة إلى الواقع العربي"، ورقة مقدمة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الأول للجمعية العربية للبحوث الاقتصادية حول "الاعتماد المتبادل والتكامل الاقتصادي والواقع العربي مقاربات نظرية"، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1990، ص.241. نقلا عن:

Alfred Marshall, **principles of economics**, Macmillan, New York, pp. 270, 1947, 668-669.

(8) Dani Rodrik, "Trading Illusion", **Foreign Policy**, 123, March/April, 2001, 41-51.

(9) يميز Myrdal بين أثرين هما أثر انتشاري (Spread effects) وأثر انحساري (Backwash). انظر

Myrdal G., **Economic theory and under-developed region**, Gerald Duck worth, London, 1957.

(10) لمزيد من التفاصيل حول الدراسات "مع أو ضد" انظر:

Rodriguz F., Rodrik D., "Trade Policy and Economic Growth: a skeptic's guide to the cross-national evidence", **NBER working paper**, n^o 7081, April, 1999.

(11) Rodrik D., **op.cit**, pp.41-51.

(12) لمعلومات أكثر حول هذه النقطة انظر الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الجغرافي ونموذج الجاذبية (Modèle de Gravité) لـ Krugman كمثال.

(13) Bourbounais. R, **Econométrie**, 3^{ème} édition, paris: Dunoud,2000, p.222.

(14) Borbonais R., Terraza M., **L'analyse des Séries temporelles en Economies**, 1^{ère} Ed., paris, PUF, 1998, pp150-152.

(15) Maramol F., Velasco C., « Consistent Testing Cointegration Relationship », In **Econometrica**, Vo. 72, N. 06 , 2004, 1809-1818.

(16) Bresson G., Pirrotte A., **op.cit**, p406.

(17) Liitkepohol H., Saikkonen P., Tranker C., « Testing for the Cointegration Rank of VAR Process With Level Shift at Unknown Time », In **Econometrica**, vol. 72, no. 02, march, 2004, p. 649.

(18) Charpentier A., **Cours des Séries Temporelles**, vol. 1, 2, poly. université paris dauphine, 2004.

(19) A. Charpentier, **op.cit**, p.8.

(20) Araujo C., **op.cit**, p.26.

(21) voir: 1-Sims C., "Exogeneity and Causal Ordering in Macroeconomic Models", In **New Methods in Business Cycle research**: Proceedings from q conference. Federal Reserve Bqnk of Minneapolis, 1977,23-43.

2-Geweke J., "Inference and Causality in Econometric Times series Models", In Z. Griliches and M. Intriligator. Eds., **Handbook of Econometrics**, vol.02, Amsterdam, North Holland, 1984.

(22) Engle, Hendry, Richard, (1983), "Exogeneity", In **Econometrica**, 51, 2003, 277-304.

Damador N. Gujarati, **Econométrie**, De Boeck, 2003, P.696.

(23) Damador N. Gujarati, op.cit, P.691.

Keith Cuthbertson, Stephen G. Hall, et Mark P. Taylor , **Applied** نقل عن:

Econometric, Techniques, university of Michigan press, 1992, p. 100.

(24) Hoover K. D., **Causality in Macroeconomics**, Cambridge University Press, Cambridge, 2001.

(25) Lardic S., Migivon M., **Econométrie des Séries Temporelles Macro Economique et Financiers**, Paris: Economica, 2002, p.99.

(26) Loc.cit.

(27) Gar Koop, **Analysis of Economic Data**, John Wiley & Sons, 2000, p.175.

Damador N. Gujarati, **op.cit**, P.691.

(28) Bourbounais. R, **op.cit**, p.271.

(29) لعلالي ع. "اختبار Granger للسببية ما هو اتجاه العلاقة بين النقد والدخل"، **مجلة ع**

الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر03، العدد 16، ص ص.67- 80.

(30) Sims C.A., (1980) , "Macroeconomic and Reality", In **Econometrica**, vol. 48, N° 01, January, 1-29.

(31) Bourbonnais.R , Terraaza.M, **Analyse des séries temporelle en économie**, paris, puf,1998, p. 154.

(32) عند تقدير النموذج لم يطرح مشكل الارتباط الذاتي بين الأخطاء ، لأن إحصاءة Durbin-Watson قد تجاوزت منطقة الشك " $d_L=1.34$, $d_U=1.66$ ". كذلك اختبار Ljung-Box للبواقي أثبت أن جميع قيم Q-stat معنوية: أكبر من 10%.

(33) Prebisch, R., « The Economic Development of Latin America and its Principle Problem », **United Nation**, New York, 1950. And Singer, H., « The Distribution of Gains Between Investing and Borrowing Countries », In **American Economic Review**, vol. 40, 1950, 473-85.

(34) السواعي، خالد محمد، **التجارة الدولية؛ النظرية وتطبيقاتها**، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010، ص.236.

قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة -

أ/ بن يمينة خيرة

أ/ يعقوب محمد

الملخص:

تواجه كافة المؤسسات في وقتنا الراهن تحديات كثيرة، نتيجة للتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، كذلك تعقد بيئة المؤسسة وتغيرها خاصة في ظل العولمة التي أدت إلى انهيار الفواصل الزمنية والمكانية وبالتالي اشتداد المنافسة الاقتصادية، وأمام تلك التحديات المحمومة أصبحت الإدارة أو المؤسسة كتنظيم بصفة عامة عاجزة بعملياتها التقليدية ووسائلها عن المنافسة، لذلك أصبحت عملية اتخاذ القرار خاصة الاستراتيجي من بين المناهج والسبل الفعالة في توجيه وإدارة وتطوير المؤسسات، وتختلف هذه الأخيرة من مؤسسة إلى أخرى لاختلاف أهداف ونشاطات كل منها، بالإضافة إلى اختلاف تأثيرات البيئة التي تعيش فيها كل مؤسسة سواء داخليا أم خارجيا، إذ تعتبر البيئة التنافسية من أكثر البيئات تأثيرا نظرا إلى كونها البيئة التي تنشط وتتعامل فيها بصفة مباشرة مع مختلف القوى المؤثرة، فالمؤسسة تأخذ مدخلاتها من هاته البيئة وتقدم مخرجاتها إليها مباشرة.

Recently, the companies faced many challenges as a result of scientific development and continuous quick technology, in addition to the complexity and the changes of enterprise's environment, specially within globalization.

So, the intensity of economic competition is raised and in front of these fever challenges, the administration or enterprise as an organization in general ; with its traditional operation and material are insufficient for competition, for that reason, the decision maker specially the strategic one is among the beneficial methods and ways in guiding, managing and developing companies, this latter differ from one enterprise to another because each one has its own goals and activities, moreover to the different influential environment that encounter each company either from inside or outside. The competitive environment is the most influential one, where the companies do all business activities with different influential power (clients, competitors/rivals, ditributors, substances products...etc).

الكلمات المفتاحية: القرار الاستراتيجي، البيئة التنافسية، القوى التنافسية،

الأهداف، التشخيص الاستراتيجي، المستهلك كأحد القوى التنافسية المهمة والمؤثرة...

مقدمة:

في ظل الظروف الديناميكية المتغيرة والمعقدة التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن، يجب التفكير فيما يخص عملية اتخاذ القرار بحيث يتطلب الأمر وضوح الغايات والأهداف التي سوف يتخذ القرار بشأنها، بالإضافة إلى إدراك مختلف العناصر والتغيرات التي تشمل البيئة الداخلية والخارجية، التي أصبحت تشكل جزءا في نجاح أو فشل المؤسسات فلا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها فهي تحصل على مدخلاتها من البيئة كما أنها تقدم مخرجاتها إليها، وفي جانب آخر أكثر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأوقات قد تشكل تهديدا على مصالح المؤسسة مما يعرف من سير أعمالها، أو تقدم فرصا ذهبية لها إن اقتضتها استطاعت أن تحقق أهدافها وتضمن موقعا تنافسيا مهما وبالتالي تتفوق على منافسيها، لهذا يجب جمع وتشخيص أكبر قدر ممكن من المعلومات عن عناصر البيئة التنافسية خاصة المستهلك الذي يعتبر أهم الأطراف المؤثرة.

وعليه تتمحور إشكالية البحث حول ما يلي:

- إن للبيئة التنافسية تأثيرا كبيرا على القرار الاستراتيجي للمؤسسة، إذ يعتبر المستهلك من بين أهم الأطراف الخارجية الفاعلة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة.

من خلال هاته الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى تأثير قوى البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي للمؤسسة؟
- 2- ما هي أهمية التشخيص الاستراتيجي في فهم القوى البيئية؟
- 3- هل المستهلك يمثل أهم الأطراف الخارجية المشاركة والمؤثرة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- إن القرار السيئ هو نتيجة التشخيص الخاطئ الناتج عن عدم التحديد الجيد للفرص والتهديدات.
- لا تتم عملية اتخاذ القرار بطريقة فعالة إلا بمشاركة جميع الأطراف سواء داخل أم خارج المؤسسة إذ يعتبر المستهلك من بين أهم الأطراف الخارجية التي على أساسها تتخذ قرارات ناجحة تحقق أهدافها.

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:
- توضيح تأثير البيئة التنافسية وخصائصها على اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة.

- توضيح كيف تتم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة وما هي العوامل المساعدة على اتخاذها.

- كذلك توضيح مدى تأثير المستهلك باعتباره إحدى أهم القوى المؤثرة في البيئة التنافسية، وأهميته كعنصر مشارك في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في إبراز أن عملية صنع واتخاذ القرار خاصة القرار الاستراتيجي بجميع مستوياته تعتبر من أهم السبل الإدارية والتنظيمية التي تمكن المؤسسة من البقاء والنمو، إذ أن نجاح القرارات المتخذة يتطلب وجود أهداف مصاغة بعناية، مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة المؤسسة ومختلف العوامل المؤدية إلى تغيرها وتعقدتها وإدراك تأثير القوى وأهمية مشاركة القوى التنافسية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، لأن قرارات المؤسسة لا تتخذ بمعزل عن البيئة، بالإضافة إلى محاولة اتباع المراحل العلمية، أو الخطوات المتسلسلة في اتخاذ القرار الاستراتيجي ومختلف العوامل المؤثرة والعوامل المساعدة في ذلك وهذا ما سوف نحاول إبرازه في العناصر التالية.

1- المؤسسة والبيئة التنافسية:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزا في بحوث وأعمال الكثير من الاقتصاديين، إذ يتوقف نجاحها على درجة تحكمها وتحقيقها لأهدافها على كل المستويات، ويمكننا أن نعرف المؤسسة على أنها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني"⁽¹⁾.

فالمؤسسة لها دور مهم في تطوير الاقتصاد الوطني، وإن نجاحها مرهون إلى حد كبير بمدى نجاحها في اتخاذ قرارات تحقق أهدافها، لذلك يجب عليها أن تحدد مهمتها وأهدافها بطريقة واضحة آخذة بعين الاعتبار تغيرات البيئة خاصة التنافسية.

2- مفهوم وخصائص البيئة التنافسية للمؤسسة:

إن البيئة عبارة عن مجموعة عناصر تؤثر على المؤسسة إما إيجابا أي فرص نجاح أو سلبا كتهديد مباشر. وهناك قسمان للبيئة:

- الماكروبيئية بمعنى الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى مثلا (الجانب السياسي والقانوني، الاقتصادي، الثقالي والاجتماعي، التكنولوجي والإيكولوجي..).

- الميكروبيئة بمعنى الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة أي البيئة الخاصة للمؤسسة، أو البيئة التنافسية أين تنشط المؤسسة وتتعامل مع مختلف القوى التنافسية.

يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسة مختلف العناصر المكونة للبيئة التنافسية ومحاولة تحليلها من أجل التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم واتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية،

وهما: - الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها.

- المخاطر والتحديات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها.

ويطلق على البيئة الخارجية الخاصة عدة مفاهيم، البيئة الصناعية، البيئة التنافسية، بيئة النشاط (المهام).

يطلق عليها اسم البيئة الصناعية كونها تتضمن القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها الزبون أو المستهلك بدائل، كذلك يمكن تعريف الصناعة (زكريا مطلق الدوري، 2005) بأنها "مجموعة شركات تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المؤسسات الأخرى".

تسمى أيضا بيئة الأعمال أو المهام، ينطلق هذا المفهوم من مجمل المتغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردين والمنافسين، العملاء، والمقرضين، أصحاب الأسهم ومجموعات الضغط المباشر على المؤسسة، ويرى (Daft,2001) "أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقا بالمؤسسة وأهدافها"، ويطلق بعض الباحثين مسميات مختلفة على نفس هذا المفهوم مثل بيئة العمليات (Porter,1980) وبيئة المجموعات التنظيمية.

كذلك يطلق عليها اسم البيئة التنافسية، لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات (محمد أحمد عوض، 2000).

ونحن نفضل مفهوم البيئة التنافسية، لأنها تمثل بصفة عامة مجال التنافس في الصناعة، والذي تتنافس فيه المؤسسات فتتضمن مجموعة من القوى والعناصر والمتغيرات التي تؤثر وتتأثر فيما بينها.

حيث تشمل أهم القوى المؤثرة في البيئة التي تنشط وتتنافس فيها المؤسسة، على كل من المستهلكين الذين تستهدفهم المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها فتحاول إشباع احتياجاتهم وتحقيق

رغباتهم، والمنافسين الذين تتنافس معهم المؤسسة، والموردين الذين يقومون بتزويد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد المختلفة، والموزعين الذين يعملون كوسطاء بين المؤسسة وعملائها...

3- خصائص البيئة التنافسية:

إن حاجة المديرين الاستراتيجيين في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تحقق أهدافهم وتتلأم مع طبيعة الصناعة أو البيئة التنافسية، تجعلهم أكثر حرصاً على فهم وتحليل طبيعة البيئة، من أجل التعرف على الفرص والتهديدات بغية وضع استراتيجية مدروسة تركز على مختلف المعطيات والدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من أجل اتخاذ استراتيجية ملائمة، وإن البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة قد تمتاز بالبساطة أو التعقيد من جهة ومن جهة أخرى بالاستقرار أو التغير، فدراسة ومعرفة خصائص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة يعتبر مفتاحاً لاتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجية الملائمة، مما يستلزم الدراسة والمتابعة باستمرار.

هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من بيئة المؤسسة أكثر ديناميكية وتغيراً نذكر من بينها ما يلي:

- التغيرات التقنية: التكنولوجيا الحديثة، في السبل والمناهج الجديدة في الإنتاج، تغيير في طرق التوزيع...

- التغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية.

- التغيرات على مستوى البلد⁽²⁾.

- التغيرات الاجتماعية والسلوكية.

فتفاعل كل المعطيات التي تزيد من تعقد وتغير البيئة لتحديد مستوى أو درجة عدم التأكد التي تواجهها المؤسسة، وعدم التأكد بدوره يمثل إحدى القوى المؤثرة على قرارات المؤسسة ونتائج عملياتها، لأن عدم التأكد ينحصر في ثلاثة جوانب وهي:⁽³⁾

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.

- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة.

- استحالة تحديد درجة إجمالية الحدث.

4- القرار الاستراتيجي والعوامل المساعدة على اتخاذه:

لمعرفة ماهية عملية اتخاذ القرار يجب أولاً التمييز بين القرار وعملية صنع القرار، فالقرار هو اختيار واع من بين بديلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة والمؤدية إلى قرار ثم تنفيذ هذا القرار ومتابعته، وبنظرة مماثلة يشير الكاتب "روبنز" إلى أن القرار

"عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره"⁽⁴⁾.

أ - **مفهوم وطبيعة القرار الاستراتيجي:** إن المؤسسة تواجه العديد من القرارات، بحيث كل قرار يختلف عن الآخر في أهميته وطريقة اتخاذه والتعامل معه، إذ أن القرار يختلف حسب طبيعة تواجده في المؤسسة، لهذا قام هربرت سايمون⁽⁵⁾ بتوضيح طبيعة القرارات التي تواجه المؤسسة من حيث القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة فهذه الأخيرة تكون غير متكررة في المؤسسة وتتميز بدرجة كبيرة بعدم التأكد، وتحتاج إلى معلومات لكن يصعب التنبؤ بها وذلك لارتباطها بالمستقبل، وتتمثل في القرارات الأعدق لأنها ترتبط بمتغيرات عديدة، وتعالج المشاكل الجديدة غير المتكررة، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقويمه ورؤيته في وصف المشكلة واختيار المعلومات واكتشاف الحل الملائم، ومن هنا وصفها بعض الكتاب مثل جيور GEOR بأنها قرارات إبداعية، وهذه القرارات تكون ذات طابع استراتيجي.

فالقرارات الاستراتيجية يقصد بها القرارات التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في الأمد الطويل والشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل وعبارة أخرى فهي القرارات التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة، قدرتها التنافسية، حصتها السوقية، وهي قرارات اختيار أفضل بديل استراتيجي مطروح.⁽⁶⁾ وهناك ثلاثة مستويات للقرارات الاستراتيجية، قرارات استراتيجية على مستوى المنشأة ككل، قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وقرارات استراتيجية على المستوى الوظيفي.

ب - مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة:

المرحلة الأولى: تحديد الوضعية الحالية للمؤسسة: إن المؤسسة في البداية تقوم بتحديد مهمتها، وكذلك تحديد العمل الذي سوف تقوم به، يعني اختيار حافظة الأنشطة، وهو قرار استراتيجي حرج في حياة المؤسسة، هذا من جانب وإذا أرادت المؤسسة أن تنمي استراتيجياتها سواء على المستوي العام أم على مستوى وحدات الأعمال أم المستويات الوظيفية، فإنها تقوم بعملية تقييم لوضعيتها الحالية، ثم قبل قيامها بمرحلة التشخيص الاستراتيجي يجب عليها أن تقوم بمرحلة التجزئة الاستراتيجية، فعادة ما تملك المؤسسة مجموعة أنشطة غيرمتجانسة، سواء بالنسبة إلى المنتجات أم الزبائن، فلا يمكن أن تتخذ قرارات استراتيجية قبل إعادة النظر في مختلف الأنشطة الحالية، وإعادة النظر هذه تسمى "التجزئة الاستراتيجية"، وتعتمد عملية التجزئة على ثلاثة معايير من بينها⁽⁷⁾: على أساس الزبون، بعد الحاجة المشبعة لدى المستهلك، بعد التكنولوجيا.

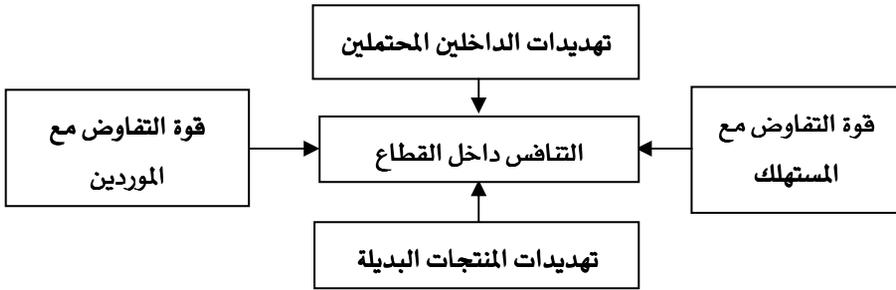
- المرحلة الثانية: مرحلة التشخيص الاستراتيجي: يعتبر التشخيص الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر المهمة في اتخاذ القرار الاستراتيجي والذي يعبر عن وضعية تنظيمية معينة بوصفها لعناصر البيئة الخارجية من فرصة متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة.

وعملية التشخيص تتم على مستويين المستوى الخارجي، والمستوى الداخلي.

بالنسبة إلى التشخيص الخارجي: يعني رصد كل ما يحدث في البيئة من فرص وتهديدات.

ويمكن الاستعانة بنموذج "مايكل بورتر" (الخمس قوى)، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 1:



القوى الخمس للمنافسة التي تحدد مردودية القطاع

SOURCE: Michael PORTER, L'avantage concurrentiel, DUNOD, Belgique, OCT2003.P15

ويهدف هذا النموذج إلى إجراء تحليل لعناصر الصناعة ودراسة مختلف الأطراف المؤثرة في مجال نشاط معين، بحيث كل قوة لها تأثير معين فيجب على المؤسسة دراسة ومعرفة ومتابعة كل التغيرات ونحن في دراستنا سوف نركز على تأثير المستهلك، من أجل معرفة الفرص والتحديات كذلك من الضروري فهم تأثير الاتجاهات الكبرى مثل القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... وهي الاتجاهات التي تحدد الطلب على المنتجات والخدمات ودراسة التغيرات السياسية المتوقعة، والتي سوف تؤثر في أسواق تلك المؤسسة.⁽⁸⁾

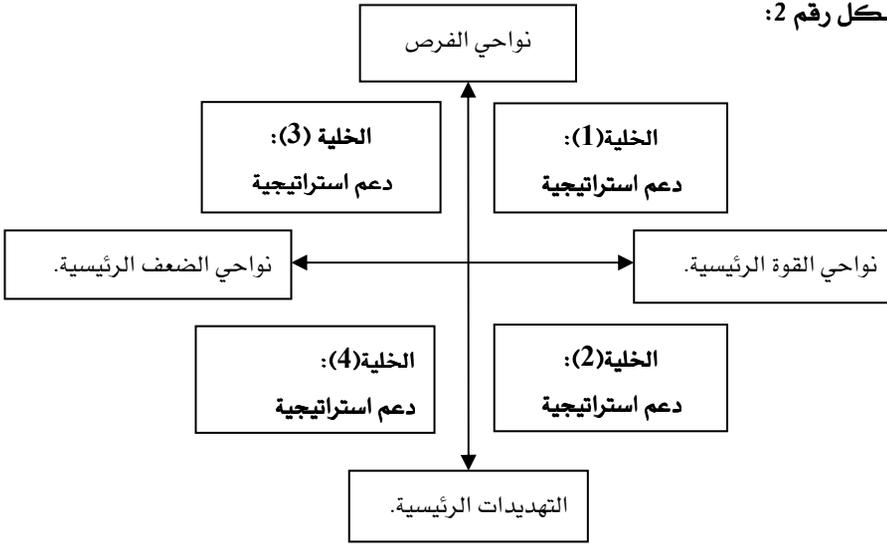
أما بالنسبة إلى التشخيص الداخلي: لا يمكننا اتخاذ أي قرار استراتيجي دون مراعاة الإمكانيات ومختلف نقاط الضعف التي من الممكن أن تنقص من أدائها ومواجهتها للمنافسة، وهناك عدة مداخل لدراسة البيئة الداخلية، أهمها مدخل التحليل الوظيفي ومدخل تحليل سلسلة القيمة، بالنسبة إلى مدخل التحليل الوظيفي يتم تحليل مجموعة الأنشطة، لتحديد مختلف العوامل التي تؤثر في أداء المنظمة. أما بالنسبة إلى مدخل تحليل سلسلة القيمة، فقدم بورتر في

كتابه الشهير (الميزة التنافسية) سنة 1985⁽⁹⁾ فكرة سلسلة المنافع كأسلوب لتشخيص الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع منفصلة للعمل. فإذا كانت المؤسسة توفر هذه المنافع للعمل بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات.

- المرحلة الثالثة: تحديد موقف المؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة: قبل

تحديد مختلف البدائل الاستراتيجية الملائمة، يجب معرفة موقف المؤسسة الاستراتيجي، وذلك للوصول إلى المواءمة أو التوافق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف، ويمكن الاعتماد على أهم الأساليب الشائعة (نموذج سوات)⁽¹⁾، ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، والغرض من ذلك تحديد واحد من أربعة نماذج المطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمنظمة تمهيدا للاختيار، والتي يمكن التعبير عنها بأربع حالات حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 2:



نماذج المطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمنظمة.

د. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص221.

ويتضح من الشكل السابق أن الخلية رقم (1) تعكس أفضل المواقف المرغوبة، مثل هذا الموقف يملئ على المنظمة تبني استراتيجيات هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية. وفي

(1) ويطلق عليه بالإنجليزية (SWOT) وهو الاختصار للكلمات: نقاط القوة (strengths)، ونقاط الضعف، (weaknesses) الفرص (opportunities) والتهديدات (threats).

المقابل فإن الخلية رقم (4) تعكس أقل المواقف المرغوبة، حيث تواجه المنظمة تهديدات رئيسية كما أن أنشطتها الداخلية تتسم بالضعف مثل هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات من شأنها أن تقلل من الأثر. أما في الخلية رقم (2) فإن المنظمة ذات القدرات تواجه تهديدات بيئية غير مرغوبة فيجب أن تركز على استخدام نواحي القوة الحالية في بناء فرص طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى، أخيراً وفي الخلية رقم (3) تواجه المنظمة فرصاً بيئية هائلة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها، لذلك يجب الحد من نواحي الضعف الداخلية.

إذن بعد تحديد المؤسسة لموقفها التنافسي أي هل هي في حالة هجوم أم في حالة دفاع... تقوم المؤسسة بتحديد الاستراتيجية التي تناسبها حسب كل مستوى:

- **الاستراتيجيات البديلة على مستوى المؤسسة ككل:** هناك العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن للإدارة العليا أن تختار من بينها لدينا: استراتيجية الاستقرار أو الإبقاء على الوضع الحالي، استراتيجيات النمو والتوسع، استراتيجية التنوع...

- **الاستراتيجيات التنافسية (على مستوى النشاط):** حدد بورتر ثلاث استراتيجيات يمكن أن تتبعها المنظمة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي:⁽¹⁰⁾

- استراتيجية الريادة في تخفيض التكلفة، استراتيجية التميز عن المنافسين، استراتيجية التركيز.

- **استراتيجيات الوظائف:** الهدف الرئيسي لاستراتيجيات الوظائف هو زيادة الإنتاجية الكلية للمنشأة، وترتكز استراتيجيات الوظائف على تجميع الأنشطة والكفاءات، مع الأخذ في الحسبان المحددات التي تقررها استراتيجية المنشأة.

المرحلة الرابعة: النماذج المساعدة في عملية الاختيار الاستراتيجي: في هذه النقطة نقوم بالربط بين ما تم عرضه من (نتائج التقييم) وبين (البدائل الاستراتيجية)، من خلال بعض النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الاستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفية التي تواجه المؤسسة.

فهناك مجموعة من النماذج التي يمكن الاستعانة بها تتمثل في، نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، مجموعة "ارثل ليتل" وماك كينزي"، بالإضافة إلى مصفوفة أنسوف (منتوج- سوق)، كذلك طريقة منحني التجربة ودورة حياة المنتج، ثم طريقة المعايرة وإعادة الهندسة... ويمكننا التطرق إلى البعض منها فيما يلي:

فمثلاً: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):⁽¹⁾ تعتبر مصفوفة جماعة بوسطن واحدة من أهم النماذج المقبولة، بغرض صنع القرار الاستراتيجي الذي يتعلق بمنتج أو

(1) BCG: (Boston Consulting Group).

مجموعات معينة من المنتجات⁽¹¹⁾، والنموذج يعبر بياناً عن الاختلافات بين المنتجات فيما يتعلق بحصة المنتج في الصناعة والاختلافات في معدل نمو الصناعة ذاتها، وبالتالي فإنه يسمح للمؤسسات متعددة الأنشطة أن تقيم الوضع التنافسي لكل منتجاتها بالمقارنة مع بقية المنتجات والأنشطة، وبالتالي اختيار إحدى الاستراتيجيات للوضعية التي تلائمها.

كذلك طريقة (ماك كينزي): تهدف إلى تقديم صورة أكثر تفصيلاً للمؤسسة وبصفة عامة فهي تطوير لمصفوفة (BCG) حيث إنها تأخذ العديد من المتغيرات، تعتمد على الموقع التنافسي للنشاط من خلال (الجودة، التقدم التكنولوجي..) وجاذبية القطاع (اعتماداً على حجم السوق، الأسعار المطبقة، التكنولوجيا العالية، وكذا أهمية الاستثمارات...) لتحديد الوضعيات الممكنة ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية قصد الحياة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين.

- **طريقة المعايرة (BENCHMARKING):**⁽¹²⁾ تعرف المعايرة على أنها «عملية مستمرة لتقويم المنتجات، الخدمات والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة؛ وهي البحث عن أكفأ الطرق لنشاط معين، حيث يسمح بضمان الأسبقية على المنافس». والمعايرة تعتمد أساساً على اليقظة والمتابعة المستمرة للبيئة وتغييراتها، وكذا على المعلومات، وبالتالي ضرورة وجود نظام معلومات فعال.

- **طريقة إعادة الهندسية (REENGINEERING):** مفاد هذه الطريقة أن المؤسسة تعيد تصميم العمليات الرئيسية «والهدف هنا هو تحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها، وكذا تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة واضح. ويؤدي هذا بدوره إلى الإسهام في زيادة كل من الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر»⁽¹³⁾.

تهدف طرق التحليل الاستراتيجي إلى إيجاد البدائل الاستراتيجية واختيار تلك التي تناسب المؤسسة. وبناء على ذلك، فإنه يتم اختيار البدائل استناداً إلى مجموعة من المعايير من بينها دراسة الخبرة الماضية للمنظمة، ومراعاة مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنصر الزمن، والموارد التنظيمية.

المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي: لا تتوقف عملية صياغة القرارات الاستراتيجية عند حد الاختيار ولكن يجب أن يدخل هذا القرار في مرحلة التطبيق، وقد تحتاج هذه العملية إلى إعادة النظر في جوانب تمثل المتطلبات الأساسية للتنفيذ الناجح، أما بالنسبة إلى عملية التقييم والرقابة للقرار الاستراتيجي، فإنها تعتبر إحدى العمليات الأساسية المطلوبة

على جميع المستويات الإدارية، وبالنسبة إلى المنظمة ككل فإن هذه العملية لازمة لكي تتحقق من أنها تقوم بالفعل بإنجاز ما تم تخطيطه من أهداف ومن قرارات مهمة.

أخيراً، إنه مهما كانت الإدارة ناجحة في التعامل مع بيئتها، سواء الداخلية أم الخارجية، مع استخدامها لنماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة القرارات الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنتقل إلى خطوات تنفيذية سليمة.

إذا، هذا فيما يخص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومختلف المراحل المهمة في اتخاذها، إذ تحتاج مختلف القرارات الاستراتيجية في المؤسسة إلى جهد وتفكير عال لاتخاذها وإنجازها، واتباع أسلوب علمي واضح ومشاركة جميع الأعضاء والأطراف داخل المنظمة. وعلية فإن من العوامل المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي ما يلي:

ج- العوامل المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي:

- استخدام أهداف مصاغة بعناية ودقة.
- الأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر أو أقل من المدة المحددة.
- ضرورة توافر المنطق والمرونة الذهنية التي تساعد على التحليل المنطقي لكل حالة أو وضعية بمفردها والتي تتطلب التمييز بين حقائق كل قرار.
- قبول فكرة التغيير لأن الظروف والمواقف لا تظل ساكنة بل هي دائمة التغيير، ولذلك يقع على عاتق متخذ القرار أن يكون مستعداً لإجراء تغييرات لازمة في المواقف والظروف التي تتماشى مع نتائج القرار.
- التفكير الجماعي: يتخذ التفكير المبدع هنا بعداً جماعياً، مما يوفر ظروفًا أفضل للتوصل إلى حلول جديدة أكثر فعالية، فالمجموعة ترى ما لا يراه الفرد لأنها تتوفر على طاقات وخبرات لا يمكن أن تجتمع في فرد واحد، وهذا ما يسمى بمبدأ التشاور في حل المشاكل.

د- المشاكل التي تميح عملية اتخاذ القرار:

كثيراً ما يجد الإداري نفسه معرضاً لكثير من العوائق أمام الوصول إلى القرار المناسب وهذه العوائق تتمثل فيما يلي:

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف.
- عدم القدرة على تقييم البدائل.

- صعوبة الاختيار والمفاضلة بين البدائل.

- نقص المعلومات والبيانات اللازمة...

5- تأثير المستهلك ومعرفة قوة مفاوضته :

يعتبر المستهلكون من أهم قوى المنافسة حيث تعتبر القوة التفاوضية لهم عاملاً مهماً في مجال تحليل الموقف التنافسي، لما لها من قوة تأثيرية على المركز التنافسي للمؤسسات وعلى إمكانية دخول مؤسسات جديدة في السوق، خاصة وأن هناك قوة تفاوضية كبيرة في الوقت الحاضر بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها مؤسسات منافسة، لهذا تلجأ المؤسسات إلى دراسة تلك الحاجات والعمل على تلبيةها. ويمكن أن يصنف هؤلاء المستهلكون إلى نوعين هما المستهلك الصناعي والمستهلك النهائي، فالمستهلك الصناعي هو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بغرض استخدامه في العملية الإنتاجية، ويمتاز هذا النوع من المستهلك بمعرفته العالية بالمنتجات والخدمات المعروضة في الأسواق، وبالتالي فإن لديه القدرة على التأثير في المؤسسات المنتجة لها، أما المستهلك النهائي فهو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بقصد إشباع حاجاته الإنسانية، ويمتاز هؤلاء بتعدد خصائصهم ومقدرتهم الشرائية وبالتالي فإن قدرة كل منهم على التأثير في المؤسسات المنتجة أقل من المستهلكين الصناعيين الذين يحرصون على شراء المنتجات والخدمات التي يحتاجونها بالجودة والأسعار المناسبة وهذا الأمر يؤدي بحد ذاته إلى خلق حالة من المنافسة بين المؤسسات المنتجة لتقديم بعض الإغراءات لهؤلاء المستهلكين وتبدأ مساومتهم للحصول على أكبر قدر ممكن من تلك الإغراءات.

وتزداد قوة مفاوضة المستهلكين في الحالات التالية :

- عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المستهلكين، ويتم الشراء بكميات كبيرة جداً حيث إن الشراء بكميات كبيرة له قوة رئيسية في السوق.
- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالتمطية وعدم التميز.
- عندما تعتبر المنتجات المشتراة مكوناً رئيسياً من المنتج وتمثل جزءاً مهماً من تكاليفها.
- انخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند الانتقال في تعامله من مؤسسة إلى أخرى.
- عندما تتوفر لدى المستهلكين إمكانية التكامل إلى الخلف أي قدرته على إنتاج نفس المنتج الذي تقدمه المؤسسة، مثال ذلك شركات صناعة السيارات التي بإمكانها تصنيع الإطارات بدلاً من شرائها...

6- دراسة مقارنة المؤسسة العمومية الجزائرية "إيناد" والمؤسسة الخاصة "هنكل" لإنتاج مواد التنظيف والصيانة؛

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر من أهم ما يمكن أن تركز عليه جميع المؤسسات، من أجل النجاح، نظرا إلى ارتباطها بكيان المؤسسة وبمختلف نشاطاتها، ونجد أن أصعب المشكلات التي تواجهها المؤسسة الجزائرية هي مشكلة اتخاذ القرار في حد ذاتها، خاصة في ظل الظروف الحالية التي تواجهها من انفتاح أسواق وضرورة مواكبة هذا الانفتاح.. بالإضافة إلى الاتجاهات الكبرى والمباشرة المؤثرة في بيئة المنافسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى الوضعية التي عليها المؤسسة الجزائرية.

فحاولنا القيام بدراسة مقارنة بين:

- المؤسسة العمومية الجزائرية "إيناد"⁽¹⁾ (وحدة سعيدة)، لإنتاج مواد التنظيف والصيانة.

- المؤسسة الخاصة "هنكل"⁽²⁾ (وحدة عين تموشنت)، لإنتاج مواد التنظيف والصيانة.

من أجل معرفة مدى نجاح المؤسسة العمومية الجزائرية إيناد في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وما هي العوامل المؤثرة في ذلك، مقارنة بالمؤسسة الخاصة هنكل.

فمن خلال الدراسة لاحظنا أن هناك اختلافا فيما يخص نجاح كل مؤسسة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، والعوامل المؤثرة في اتخاذه، خاصة بالنسبة إلى المؤسسة العمومية الجزائرية التي تحتوي على فجوة كبيرة بين الأهداف المحددة وبين عملية اتخاذ القرار ومستوياتها مقارنة بالمؤسسة الخاصة التي تعتبر منافسة بالدرجة الأولى لمؤسسة "إيناد"، والتي تمكنت من الظهور في السوق الجزائري وذلك لأنها تتقن عمليات التسيير ومختلف أساليب الإدارة، خاصة فيما يخص عملية اتخاذ القرار التي تعتبر المحرك الأساسي والجوهري لمختلف نشاطاتها.

⁽¹⁾ في 04 ديسمبر 1982 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82- 416 جاءت المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة إيناد كنتيجة لإعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية la snic، فبدأ استغلال مركب المنظفات ومواد الصيانة بصور الغزلان سنة 1984، حيث يحتوي المركب على 04 فروع رئيسية، ومن بين الفروع التي أقمنا عليها الدراسة هي وحدة صوديور بسعيدة.

⁽²⁾ في البداية تم تجسيد مشروع الشراكة بين الجزائر وألمانيا حيث وقع اتفاق يتعلق بإنشاء شركة مختلطة تحمل اسم "هنكل إيناد الجزائر" بموجب يوم 23 ماي 2000 حيث منحت للشريك الأجنبي بنسبة 60% بينما للشركة الوطنية "إيناد" ب 40 %، بعد ذلك أصبح المجمع هنكل يمتلك بنسبة 100 % مختلف الفروع فحصلت شركة هنكل على ثلاث وحدات لمجمع إيناد الجزائري وتتمثل في ما يلي: وحدة شلغوم العيد - وحدة الرغاية بالجزائر - وحدة عين تموشنت. بحيث أقمنا الدراسة على الوحدة الأخيرة.

فبالنسبة إلى المؤسسة العمومية إيناد التي تحتوي على العديد من الفروع كونها من بين المؤسسات الجزائرية التي تساهم في إنعاش وتطوير الاقتصاد الوطني خاصة في ميدان مواد التنظيف، خصصنا الدراسة على الوحدة التابعة لها بولاية سعيدة "صوديور"، من أجل أن نبين كيف تتم عملية اتخاذ القرار وما علاقتها بالمؤسسة الأم (المجمع بالبويرة) من حيث مركزية القرارات وهل هناك انسجام وتنسيق فيما بينهما، فقد استنتجنا أن عملية اتخاذ القرار داخل الوحدة لا تتم بصفة مدروسة وعلى أساس واضح، بل مازالت المؤسسة في تأخر كبير فيما يخص عملية اتخاذ القرار خاصة القرار الاستراتيجي، وذلك كونها وحدة تابعة للمجمع فهي تعاني من مركزية القرار من طرف المجمع بالبويرة، دون القيام بتشخيص استراتيجي ملائم لفروعه الخاصة، عكس المؤسسة الخاصة فهناك تناسق وتواصل بين الفروع ابتداء من المؤسسة الأم بألمانيا حتى باقي الفروع في الجزائر،

هذا بالإضافة إلى مجموعة من المشاكل التي تعيق سير عملية اتخاذ القرار داخل الوحدة من بينها:

- مشكل التسيير: إن جميع المؤسسات تتواجد في محيط معقد، وحتى تضمن بقاءها يجب عليها أن تكون قادرة على المنافسة من جهة، وأن تكون متكيفة مع هذا المحيط الذي يتغير باستمرار من جهة أخرى، وهنا يظهر دور عنصر التسيير الذي يعتبر عنصرا أساسيا لاستمرار المؤسسة.

ولاحظنا أن المؤسسة "إيناد" من أكبر الصعوبات التي تعاني منها هي مشكلة تسيير بالدرجة الأولى، إذ أنه لا يوجد تنسيق بين الوظائف الإدارية وباقي الوظائف الأخرى لها، فمثلا كعدم تأهيل عنصر التخطيط في المؤسسة وكذلك نقص الرقابة والتنسيق بين الوظائف. هذا يعني أن هناك خلافا في التسيير في المؤسسة، والذي يؤثر على نشاطاتها بصفة مستمرة.

- المجال التكنولوجي: المؤسسة كذلك تواجه مشكلا في التكنولوجيا، مما يؤثر عليها من حيث تحقيق المنتجات بأشكال وكميات مختلفة حسب احتياجات الزبائن.

- طبيعة التنظيم في مؤسسة إيناد والذي يتمثل في الانغلاق وعدم التعاون وكذلك الثقافة التنظيمية وسلوك الأفراد هذا ما يؤثر في أنظمة الاتصال وفي عملية اتخاذ القرارات نفسها.

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات من طرف المجمع لأن معظم القرارات المهمة يقوم بتحديدتها لها المجمع بالبويرة.

هذا فيما يخص مختلف المشاكل التي تعيق عملية اتخاذ القرار في مؤسسة "إيناد"، أما فيما يخص المؤسسة الخاصة "هنكل" فهي من بين المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج مواد

التنظيف عبر العالم، بحيث تمكنت من اقتحام السوق الجزائري وعرض منتجاتها المنافسة والتي أثرت كثيرا على مكانة المؤسسة العمومية الجزائرية في السوق.

ومن خلال دراستنا لعملية اتخاذ القرار ومستويات اتخاذها، لاحظنا أن المؤسسة تقوم باتخاذ مختلف القرارات بطريقة فعالة، انطلاقا من تحديد الأهداف حتى السعي إلى تحقيقها، ويتم ذلك بالتنسيق مع المديرية العامة لهنكل بالعاصمة حيث هذه الأخيرة هي في متابعة مستمرة لمختلف فروعها في الوطن، وتتم عملية اتخاذ القرار خاصة القرارات الاستراتيجية عن طريق دراسات ومشاركة جميع المسؤولين لمختلف الوحدات وذلك بتحديد الأهداف أو الوضعية المراد الوصول إليها عن طريق جمع المعلومات باعتمادها على نظام معلومات فعال في تحديد البدائل بدقة ثم الخيار المناسب.

إذن من خلال دراسة أو مقارنة المؤسسة العمومية إيناد بالمؤسسة الخاصة هنكل تمكنا من معرفة:

- أن المؤسسة العمومية مازالت تعاني من ضعف كبير، في كل المجالات مقارنة بالمؤسسة الخاصة هنكل، سواء من ناحية التسيير أم من ناحية التنظيم داخل المؤسسة، مما يؤثر بدرجة كبيرة على كل عملياتها خاصة عملية اتخاذ القرار.

فبالرغم من أن للمؤسسة العمومية إيناد طاقة إنتاجية كبيرة وسمعة في السوق الجزائري لإنتاج مواد التنظيف، إلا أنها تعاني من عجز خاصة في السنوات الأخيرة، وذلك لأنها لم تتمكن من تحديد أهداف واضحة، وتحديد المشاكل التي تواجهها ومحاولة اتخاذ قرار صائب لحلها، فمقارنة المؤسسة الخاصة هنكل والتي استطاعت المنافسة في السوق بدرجة عالية لأنها أولا حددت أهدافا عالية بالإضافة إلى متابعة مختلف المشاكل التي تواجهها بشكل صحيح ومحاولة معالجتها في الوقت المناسب.

كذلك بالنسبة إلى المحيط الذي يعتبر عاملا مهما جدا، خاصة مع اشتداد المنافسة وانفتاح الأسواق، فالمؤسسة التي تحقق نجاحا وتستطيع النمو هي التي تتمكن من دراسة وفهم ديناميكية البيئة التي تعمل فيها، ومن بين أسباب عجز المؤسسة العمومية هو عدم متابعتها ودراستها للتغيرات التي تحصل في بيئتها، أي عدم قيامها بعمليات التشخيص والتحليل للمعلومات البيئية، فمقارنة بالمؤسسة هنكل فهي رائدة في السوق، وهي لم تكتف بسمعتها العالمية في هذا المجال وإنما تقوم دوما بدراسات مستمرة وعمليات التشخيص الاستراتيجي في بيئتها من أجل اقتناص الفرص ومحاولة مواجهة التهديدات الموجودة في السوق.

ومن جهة أخرى فإن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب، فبالنسبة إلى المؤسسة العامة لاحظنا أن عملية اتخاذ القرار تتم بصفة روتينية على أساس المعلومات السابقة، دون مراعاة أحوال السوق ورغبات وطلبات الزبائن، كذلك هناك اختلاف في المحيط التنظيمي والمتغيرات السلوكية وكذلك الثقافة التنظيمية لكلا المؤسستين،

أما بالنسبة إلى المستويات التي تتخذ فيها القرارات فكما قلنا إن هناك القرارات الصادرة من المجمع إلى المؤسسة، فبالنسبة إلى المؤسسة العمومية لاحظنا أن هناك مركزية في عملية اتخاذ القرار خاصة القرارات المهمة لها، فهي دوما تستقبل القرارات وأحيانا تتم دون تشخيص ودراسة جيدة للوحدة، على عكس المؤسسة الخاصة فبالرغم من صدور القرارات المهمة من المديرية العامة ومن المجمع إلا أنها لا تتم بصفة مركزية مطلقة، إذ أن المؤسسة الأم هي في متابعة مستمرة لمختلف فروعها ومعرفة كيف هي حالة الوحدة بالإضافة إلى قيامها بدراسة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

ومن جانب آخر، من أجل التأكد من صحة الفرضية الثالثة ارتأينا أن نقوم بدراسة استبائية، نحدد من خلالها نظرة المستهلك ومدى رضائه عن مختلف المنتجات لكلا المؤسستين، وخصصنا في هذه الدراسة فقط المنتجات الخاصة بمسحوق الغسيل عن طريق الآلة، فركزنا على المنتجات البارزة مثل:

1- بالنسبة إلى شركة إيناد: - منتج نور - منتج ثلج.

2- بالنسبة إلى شركة هنكل: - منتج إيزيس القوة الزرقاء - منتج le chat power perles

وقمنا بإعداد قائمة من الأسئلة موجهة لكل من المستهلك (المستعمل) بالإضافة إلى مجموعة من الموزعين (تجار جملة وتجار تجزئة...)،

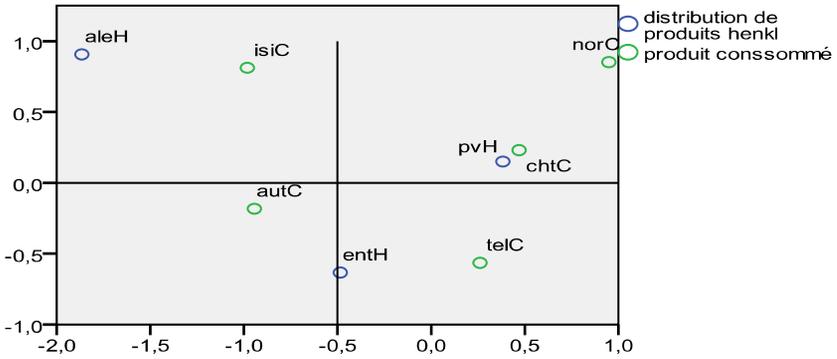
يهدف هذا الاستبيان إلي توضيح مكانة المنتجات لكل من مؤسسة إيناد ومؤسسة هنكل في نظر المستهلك، لأنه يعتبر الطرف المهم في السوق الذي على أساسه تستطيع المؤسسة أن تتخذ القرارات المهمة التي تخص منتجاتها، أو إعداد استراتيجياتها المختلفة، كذلك تحسين وتوجيه أدائها التسويقي.

ومن خلال الاستبيان استطعنا أن نستخلص مجموعة من النقاط من بينها:

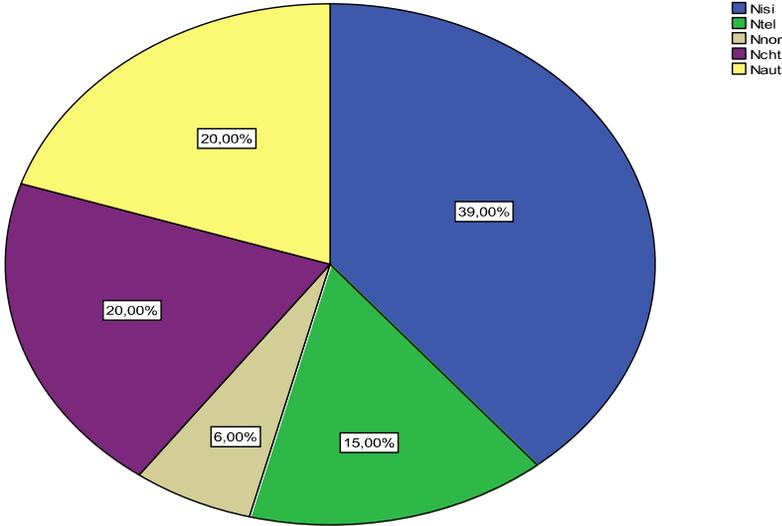
- أن منتجات كلا المؤسستين معروفة من طرف المستهلك في حين أن منتجات مؤسسة هنكل من بينها منتج LE CHAT يعتبر الأكثر إقبالا من طرف المستهلك، وذلك لأن المستهلك

يعتبر أن جودته عالية، أما بالنسبة إلى مؤسسة إيناد فإن المنتج الأكثر إقبالا على منتجاتها هو ثلج وذلك لسمعته في السوق وأن أغلبية المستهلكين يفضلونه على أساس السعر الملائم.

- أما من ناحية شهرة المنتجات فنلاحظ وجود مشكل بالنسبة إلى منتج مؤسسة هنكل وهو إيزيس القوة الزرقاء فهو مشهور بنسبة كبيرة في نظر المستهلك. ومن خلال الدراسة وجدنا أن نسبة استعماله من طرف المستهلك ضعيفة، وسبب شهرة المنتج هو ارتباط اسمه بكلمة إيزيس. ولا يخفي علينا أنها أول ماركة تواجدت في السوق الجزائري من طرف مؤسسة إيناد، أما عدم استهلاكه فالمستهلك يظن أن كلمة القوة الزرقاء تعني مادة الجافيل وفي نظرهم هو يذهب لون الملابس، (حسب الأشكال التالية):



الشكل - 3- المنتجات الأكثر شهرة في نظر المستهلك



الشكل - 4 - المنتجات الأكثر استعمالا.

فهذا يعتبر مشكلا كبيرا بالنسبة إلى مؤسسة هنكل لأن المنتج بالرغم من أن المؤسسة أنفقت عليه أموالا كبيرة، من إنتاجه حتى وصوله إلى السوق، ولكن لا يوجد عليه إقبال كبير من طرف المستهلك الجزائري، لذلك يجب أن تلعب المؤسسة هنا دورا مهما جدا ويتمثل في متابعة آراء المستهلك حول منتجاتها ومحاولة إيجاد الحل المناسب عن طريق إما:

- بإعادة صياغة اسم المنتج.

- أو إعداد تركيبة أخرى له،

- أو إعداد سياسة ترويجية أخرى كاتباع أسلوب الإشهار وتوضيح المنتج واستعمالاته.

وهنا نرى بوضوح دور المستهلك في عملية اتخاذ القرار، فالمؤسسة تتخذ قرارا بإنتاج منتج وتسويقه وبالتالي المستهلك لا يقبل عليه. إذن فعلا هذا مشكل، فيجب أن تكون هناك متابعة ودراسة مستمرة لرغبات المستهلك وميولاته وتصوره حول منتجات المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات تحقق الأهداف بنجاح.

الغاية:

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة، من اشتداد المنافسة خاصة مع انفتاح الأسواق وتطور التكنولوجيا وما إلى ذلك من التحديات التي تفرض على هذه المؤسسات أن تتخذ قرارات استراتيجية تمكنها من النجاح ومواجهة هذه التغيرات الشديدة، فيجب على المؤسسة الوطنية الاهتمام بعملية اتخاذ القرار لأنها من بين السبل التي تستطيع بها أن تتفوق في ظل اشتداد المنافسة، خاصة في الوضع الراهن باعتبارها النواة الأساسية لتطوير الاقتصاد الوطني.

ومن أجل أن تتجسّد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار يمكننا أن نقدم بعض الاقتراحات من بينها:

1- يجب على المؤسسة الجزائرية أن تقوم بتحديد أهدافها وتحديد المشاكل التي تواجهها بوضوح، أو يجب عليها أن تدرس وضعيتها الحالية وتحدد مختلف النقائص وتحاول التخلص من نقاط الضعف.

2- العمل على تشخيص وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، من أجل معرفة تهديداتها وفرص نجاحها؛ مع التركيز على عوامل النجاح الأساسية، والتي يمكن اكتشافها من خلال تحليل ودراسة السوق؛

3- يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد موقفها التنافسي جيدا، من أجل وضع مجموعة من الخيارات الاستراتيجية الملائمة لوضعيتها الحالية والمستقبلية.

4- يجب جمع المعلومات الخاصة بمحيطها ومحاولة الاعتماد على نظام معلومات فعال.

5- يجب على المؤسسة أن تتخذ نموذجا واضحا فيما يخص عملية اتخاذ القرار، بحيث يشترط بأن يكون هناك إجماع أولا لمختلف الوحدات والفروع مع المؤسسة الأم، مما يؤدي إلى وجود تناسق ودراسات حول القرارات التي تتخذ لصالح المؤسسة، ثانيا من ناحية إدراك مختلف القرارات في المؤسسة يجب إشراك جميع العمال داخلها، ومن جهة أخرى يجب إشراك مختلف الأطراف خارج المؤسسة كالمستهلك. وهذا النموذج يعتبر شاملا ولا يكون فعالا إلا إذا تم التجاوب بين الأطراف والأخذ بعين الاعتبار جميع الآراء ودراسة مختلف سلوكيات المتعاملين مع المؤسسة، والاهتمام بتفضيلاتهم.

قائمة المصادر والمراجع:

- (1) عبد الرزاق بن حبيب. "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 25.
- (2) Gérard GARIBALDI, l'analyse stratégique, édition d'organisation, paris,2001,p151.
- (3) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 72 - 78.
- (4) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 2006.ص87.
- (5) Michel MARCHESNY, Management stratégique, les édition d'organisation, paris,1997.p140.
- (6) Gary JOHNSON ,kevan SCHOLEs ,stratégique,publi-union édition,paris,2000,p20
- (7) Alain DESREUMAUX, xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, Stratégie, Pearson, paris, 2006, p34-35
- (8) Ansoff, H. Igor; McDonell, Edward J. "Implanting Strategic Management", 2nd محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.ص157.
- (9) محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص175.
- (10) محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 181.
- (11) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره، ص 181.
- (12) R.C. CAMP, le Benchmarking: Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, ed. D'organisation.1990. pp. 26-28
- (13) أحمد سيد مصطفى، "إعادة البناء كمدخل تنافسي"، أخبار الإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16 (سبتمبر)، 1996، ص3.

مؤشرات

01. بعض المؤشرات الأساسية:

(نهاية 2012)

38.481.705	- سكان الجزائر
207.955.103.846 \$ أمريكي	- إجمالي الناتج المحلي
2.4 %	- نمو الناتج الداخلي الخام السنوي
109 %	- الالتحاق بالمدارس، المرحلة الابتدائية، نسبة من الإجمالي
3.3	- انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون، متوسط نصيب الفرد (طن متري)
	- توافر مصدر محسن لمياه الشرب في المناطق الريفية (% من سكان المناطق الريفية الذين تتوفر لهم قدرة الحصول عليها).
80 %	- العمر المتوقع عند الميلاد
71 سنة	- نصيب الفرد من إجمالي الدخل الوطني (بالأسعار الجارية \$)
4.110 \$ في السنة	- مؤشر التنمية البشرية، حيث تحتل الجزائر المرتبة.
96 من 187 بلدا	

02. مؤشرات مقارنة:

نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
الجزائر	4.100	4.290	4.210	4.110	4.110
تونس	3.890	4.100	4.150	4.020	4.150
المغرب	2.570	2.800	2.870	2.940	2.950
الغابون	7.510	7.880	8.220	8.710	10.070
إسبانيا	31.850	32.140	31.450	30.950	30.110

03. الزراعة والتنمية الريفية (2012).

سكان المناطق الريفية من إجمالي السكان

الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	40 % .
العالم	47 % .
العالم العربي	43 % .
الجزائر	50 % .

الأراضي الزراعية (% من مساحة الأراضي).

الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	0.23 % .
العالم	6.37 % .
العالم العربي	1.38 % .
الجزائر	3 % .

الأيدي العاملة والحماية الاجتماعية (2012)

معدل المشاركة في القوى العاملة (% من إجمالي عدد السكان

في سن 15 فما فوق).

العالم	64 % .
المغرب	50 % .
تونس	48 % .
الجزائر	38 % .
مصر	49 % .
إسبانيا	59 % .

مركز البصيرة للبحوث والدراسات والظلمة العلمية

46، تعاونية الرشد القبة القديمة – الجزائر.

ها : 00.213.21.28.97.78 - 00.213.0550.54.83.05 فا : 021.28.36.48

البريد الالكتروني: / markaz_bassira@yahoo.fr الموقع الالكتروني: www.Bassiracenter.com

دفعاً لعملية البحث على مستوى المركز والتواصل العلمي مع مختلف المؤسسات البحثية والباحثين، يفتح المركز فضاءه العلمي، أمام كل القدرات العلمية الجادة من خلال الاشتراك أو الكتابة في دورياته المتخصصة: دراسات اقتصادية، دراسات إستراتيجية، دراسات إسلامية ودراسات أدبية، ودراسات قانونية ودراسات اجتماعية ودراسات نفسية أو من خلال التواصل العلمي مع المركز .

■ تصدر الدوريات فصلياً، أي أربع أعداد في السنة لكل دورية.

■ الاشتراك السنوي في الدورية الواحدة للأفراد: 1000 دج لكل دورية، وخارج الوطن: 14 دولار.

للمؤسسات في الجزائر: 1200 دج و خارج الوطن: 15 دولار.

قسمة الاشتراك السنوي

دورية دراسات إسلامية ودراسات إستراتيجية ودراسات اقتصادية ودراسات قانونية ودراسات أدبية ودراسات اجتماعية ونفسية، تاريخية، الطفولة والأرطفونية.

تصدر أربع مرات في السنة

الاسم واللقب أو المؤسسة.....الهاتف.....

العنوان.....

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> دراسات إستراتيجية | <input type="checkbox"/> دراسات أدبية |
| <input type="checkbox"/> دراسات قانونية | <input type="checkbox"/> دراسات إسلامية |
| <input type="checkbox"/> دراسات اجتماعية | <input type="checkbox"/> دراسات اقتصادية |
| <input type="checkbox"/> دراسات تاريخية | <input type="checkbox"/> دراسات نفسية |
| <input type="checkbox"/> دراسات أرطفونية | <input type="checkbox"/> دراسات الطفولة |

يرسل الاشتراك إلى رقم الحساب الجاري : مؤسسة دار الخلدونية

Ccp : 7625589 clé 81

ملاحظة : ترسل قسيمة الاشتراك وصورة الحوالة البريدية يمكن تسديد

المباشر والاستلام المباشر على مستوى المركز.

تكاليف البريد مقدرة ضمن سعر المجلة

