

# رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية  
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد 05 ديسمبر 2009

ISSN : 2392-5418

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة

متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح عمان الأردن

مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

هيئة التحكيم العلمي:

أ.د. فرنسوا بونو	فرنسا
أ.د. جون بيار ديتري	فرنسا
أ.د. وليام أنطوني	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د. فليب جيمس	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د. أوكيل محمد السعيد	جامعة الملك فهد السعودية
أ.د. عبد الحميد مانع الصيغ	جامعة صنعاء اليمن
أ.د. محمود الوادي	جامعة الزرقاء الأردن
أ.د. عبد الرزاق الشحادة	جامعة الزيتونة الأردن
أ.د. عبد السلام أبو قحف	جامعة الإسكندرية مصر
أ.د. رمضان الشراح	جامعة الكويت الكويت
أ.د. حيدر عباس	جامعة دمشق سوريا
أ.د. فريد كورتل	جامعة سكيكدة الجزائر
أ.د. كمال رزيق	جامعة البليدة 2 الجزائر
أ.د. رامز الطنبور	جامعة الجنان لبنان
أ.د. درمان سليمان	جامعة دهوك العراق

1

## شروط النشر:

- تقدم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة. ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى لغة أخرى.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم، وأن يكون الخط ( Traditional Arabic ) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط ( Times New Roman ) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التمهيش والاحالات و يعرض في نهاية المقال بالترتيب التالي: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة.
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما باللغة العربية والآخر بلغة أجنبية ثانية إنجليزية ، فرنسية ،ألمانية، إيطالية، روسية إن كان البحث محرر بالعربية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو ( Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوفرة على الأنترنت.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع.
- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:  
remah@remahtraining.com أو [khalidk\\_51@hotmail.com](mailto:khalidk_51@hotmail.com)  
أو إلى العنوان البريدي: شارع الغاردنز عمان الأردن  
هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

# REMAH

*Review for Research and Studies  
A Refereed Review*

*Published by  
Center For Research and Human Resources  
Developments Remah - Amman – Jordan*

**No: 05 December2009**

**ISSN : 2392-5418**

**The Review publishes studies and research in the following fields: economics and administration sciences**

### **A guide for contributors**

1- An article submitted for publication should be written in Arabic or English or French .it should not exceed 20 pages in length ,inclusive of figures ,drawing ,table ,appendixes ,and references.

2- The contributor must state in writing that the article submitted was not published before and is not under consideration by any review.

3- The Review reserves the right to omit , summarize ,rewrite any sentences in the submitted article that do not suit its house style .

1- Upon the publication of his/her contribution, the writer receives a copy of the review in which the contribution is published.

2- Contributions should be typed on one side of paper .simple spaced and with 4,5cm(one;inch)margins;it should be in Microsoft word (doc) format and traditional Arabi with 14pt font for Arabic and 12pt times new roman for English;French.

3- Two abstracts, one in Arabic and another in English ,are required, each should not exceed 150words .

4- Contributions should follow the appropriate methodology used in their individual fields.they should also follow one of the following citation and documentation styles;the MLA style or the Chicago style in the humanities(MLA Style Manual and Guide to Scholarly Publishing ;The Chicago Manual of Style),the APA Style in the Social Sciences (the Publication Manual of the American psychological Association)

**- All correspondence related to the review should be addressed to :**

remah@remahtraining.com or [khaledk\\_51@hotmail.com](mailto:khaledk_51@hotmail.com)

tel : 00962795156512 or 00962799424774

## **CONSULTATIVE BOARD**

<b>Prof Francoi Bono</b>	<b>French</b>
<b>Prof Jean pierre Detrie</b>	<b>French</b>
<b>Prof Wiliam antonie</b>	<b>USA</b>
<b>Prof Philip Jamas</b>	<b>USA</b>
<b>Prof OKIL Mohamed Said King fehad university</b>	<b>KSA</b>
<b>Prof Abdelhamid manaa elsayeh snaa university</b>	<b>YEMEN</b>
<b>Prof Mahmod elouadi Zarka university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedrazzak chahada Zaytouna university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedsalem abou kohf alexandrie university</b>	<b>EGYPT</b>
<b>Prof Ramadan charah kawait university</b>	<b>KAWAIT</b>
<b>Prof Haidar Abbas Damascus university</b>	<b>SIREYA</b>
<b>Prof Farid kourtel skikda university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Kamel Rezig blida2university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Ramez TANBOR jinan university</b>	<b>LIBAN</b>
<b>Prof Dreman Souliamane maoussal university</b>	<b>IRAK</b>

## فهرس المحتويات

- 8.....جودة دعم القرار الإستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية  
الأستاذ الدكتور درمان سليمان      جامعة الموصل      العراق
- أثر إستراتيجيات التدريب على قيمة المصرف في سوق رأس المال من وجهة نظر الفئات  
ذات العلاقة بالبيئة المصرفية.....37  
الأستاذ الدكتور عبد الرزاق الشحادة      جامعة الزيتونة الأردنية      الأردن
- الذكاء الاقتصادي كإستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية النموذج الياباني والنموذج  
الأمريكي.....58  
الدكتور جبار ياسين      الأستاذة وهيبة خلوفي      جامعة الطارف      الجزائر
- الريادية وقيودها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....92  
الأستاذ العايب ياسين      جامعة قسنطينة      الجزائر
- 110.....علاقة الجودة بسلوك المستهلك  
الدكتورة غلاب نعيمة      الدكتورة زغيب مليكة      جامعة قسنطينة      الجزائر

## جودة دعم القرار الإستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية

الدكتور درمان سليمان صادق

كلية الإقتصاد الموصل

العراق

### ملخص

تناولت هذه الدراسة أنظمة الشبكات العصبونية كأداة لإسناد عملية صنع القرار الاستراتيجي - دراسة حالة في عينة من الجامعات العراقية، وقد احتوت عينة من ثلاث جامعات عراقية في العاصمة بغداد وهي (جامعة بغداد والمستنصرية والنهرين)، ل يتم تصميم نظاماً يستخدم الشبكات العصبونية في تحليل مدخلات القرار ومعالجتها بمعادلات رياضية معقدة تحاكي اسلوب عمل الخلايا الدماغية في عقل الانسان، للتوصل الى القرار الاستراتيجي الأمثل. صمم النظام باستخدام برنامج "Matlap"، ولقد تم اعداد برنامج الشبكة وتكوين قواعد البيانات وعمل الواجهات الأساس للمستفيد في البرنامج نفسه. ونقّد النظام باعتماد البيانات المستخلصة من عينة الدراسة ومراقبة النتائج واجراء التعديلات المناسبة. ساهم استخدام النظام المصمم في معالجة المشاكل المطروحة واعطاء القرار الأمثل لها بدقة عالية من دون الحاجة لبذل الجهود في تجميع البيانات واجراء المداولات لدى اتخاذ القرار، إذ قام النظام بخزنها واسترجاعها بشكل سلس وسريع، ويعالج الحالة المعطاة بسهولة ليعطي القرار الأمثل في اقصر وقت و اقل كلفة. إنّ عملية صنع القرار الاستراتيجي كانت تستغرق مدة قدرت بحوالي الشهر أو اكثر، فصارت وباستخدام نظام الشبكة العصبونية تستغرق دقائقاً قليلة أو اقل وبحسب الكفاءة والخبرة العملية لمستخدم النظام، ومقدار اعتماده على الحاسوب في اسناد عملية صنع القرار. كما وإنّ الاستعانة بالاسلوب الجديد لدى صناعة القرار تتيح لمتخذ القرار كل البيانات التي يحتاجها من دون الحاجة للاتصال بالجهات ذات العلاقة في كل مرة يراد بها اتخاذ مثل هذا القرار. هذا بالإضافة الى النتائج المستندة على الخبرات السابقة والتي تتيح لمتخذ القرار مراجعة الحالات التاريخية والاستفادة من ذوي الخبرة الذين سبقوه في هذا المنصب.

توصلت الدراسة الى أنّ استخدام النظام المقترح مكّن من استثمار المعرفة بشكل كفوء لاسناد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وبحقق التكامل الفعّال والأمثلية في النتائج عند توفير قاعدة بيانات مرتبطة بكافة المواقع الادارية التابعة لموقع القرار الاستراتيجي (مجلس الجامعة)، بحيث اتاح النظام المصمم سرعة في الانجاز واستثمار للجهود والوقت. وأوصت الدراسة بضرورة التطبيق العملي والفعلي للنظام المصمم، إضافة الى ضرورة النظر في إنشاء وحدة للمعلومات في الجامعات العراقية بشكل عام وفي عينة الدراسة بشكل خاص. مما يرفع عن كاهل الموظفين في الكليات التابعة والمواقع الادارية الأخرى مهمة تجميع البيانات في كل مرة يتم فيها اتخاذ قرار سواء على المستوى الاستراتيجي أو في المستويات الإدارية الأخرى، بحيث يمكن تطبيق أنظمة الشبكات العصبونية بسهولة ويسر. وأوصت الدراسة أيضا بضرورة المراجعة بين الأنظمة الداعمة للقرارات لتؤدي عملها بشكل متقدم جداً.

## **Abstract:**

This study discusses the utilization of neural networks as a tool in strategic decision-making: a case study of a sample of three universities in the capital city of Baghdad, Iraq, namely: the University of Baghdad, the University of Mustansiria, and the University of Nahrain. A system was designed to use neural networks to analyze the inputs for the decisions and to process them by using complicated mathematical equations simulating the way that neurons of the human brain work to reach optimal strategic decisions.

The system was designed using “Mat lap” to program the network, manage the database and design the main user interface. The system was run using data from the study samples. Results were monitored and adjustments were made as necessary.

The designed system contributed to reaching optimal decisions with the necessary precision, and without the need for a vast effort in data collection necessary in other methods of decision-making. The data is saved in the program and is later retrieved smoothly and quickly, to give optimal decision in the shortest time and least cost. The earlier process of strategic decision-making used to take a month or more. Now, with the use of neural networks, it only takes a few minutes only, depending on the efficiency of the user, his or her experience, and the extent he or she relies on the computer in the process of decision-making. In addition, taking advantage of this new method provides the user with all the necessary data for decision making, without having to go back to the supervisor or other relevant agencies each time such a decision is to be made. Previous results are also readily available, allowing the user to review other case histories and benefit from previous experience. The study concluded that using the suggested system allows for a more efficient investment in knowledge to support strategic decision-making and in reaching efficient integration and optimality of results specially when the database is shared among all the administrative positions at the strategic level (University council). The designed system provides expediency and a good return on time and effort. The study points out the necessity for the practical implementation of the designed system, and for establishing an information unit in Iraqi universities in general, and specifically in the universities mentioned in this case study. This will decrease the burden of data collection placed on the employees in the colleges and other related administrative positions each time a decision is to be made either on strategic or other lower levels. The study also points out the necessity for coordination between the decision support systems in order to accomplish better results.

## مقدمة:

يظهر الكتاب والباحثين إهتماماً متزايداً بالموضوعات ذات الصلة بالمعلوماتية والرقمية التي باتت تمس كل أنشطة الأعمال في بنية متكاملة ومتشابهة. ويمكن القول بأن المعلوماتية ومن خلال أنظمتها وشبكاتهما واتصالاتهما وتقنياتها الأخرى باتت تمثل اليوم البنية التحتية الرئيسة لكل أنشطة الأعمال المعاصرة.

وتعبيراً عن ذلك، فقد إنصبت جهود الباحثين حديثاً في تدارس دور نظم وتقنيات المعلوماتية والحوسبة ونظم المعلومات المتقدمة في تحديد اتجاهات ودور أصحاب القرارات في تسخير تلك التقنيات لخدمة ودعم عملية القرارات وخاصة الإستراتيجية منها.

ويأتي ذلك في ضوء الإهتمام المتزايد بتأثيرات القادة الإستراتيجيين في ممارسة أعمالهم اعتماداً واستناداً الى تلك الأدوات والتقنيات التي باتت ظاهرة معاصرة في أغلب المنظمات الرقمية.

وإنطلاقاً من عدّ الشبكات العصبونية "التي تقع ضمن عائلة الذكاء الاصطناعي"، مؤثراً جوهرياً لا يقل أهمية عن أي أداة أخرى تستخدم ضمن هذه العائلة، فقد جرى التركيز عليها لدعم القرارات الاستراتيجية في المنظمات التي اختارتها الباحثة بأن تكون مجالاً تطبيقياً لدراساتها هذه.

وفي ضوء المعطيات، ونظراً لمحدودية الدراسات المحلية التي تهتم بمضامينها، وجدنا من الأهمية بمكان بناء إطاراً شمولياً يحقق نوعاً من التكامل بين طروحات الكتاب والباحثين في حقلي نظم المعلومات الإدارية والإدارة الإستراتيجية، مستندين في ذلك الى الأهمية البالغة لمفهوم دعم القرارات الإستراتيجية، بالاستناد الى الشبكات العصبونية.

وبهدف تغطية مضامين متغيرات الدراسة نظرياً وتطبيقياً، توزعت فقرات هيكل الدراسة الى اربعة مباحث. استعرض المبحث الأول دعم القرارات الاستراتيجية، والثاني بالشبكات العصبونية، اما

الثالث فتناول منهجية الدراسة، والرابع اختص بتصميم وتنفيذ وتحليل الشبكة العصبونية لاسناد عملية صنع القرار الاستراتيجي، وأخيراً اشتمل الجزء الاخير على الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول \*دعم القرار الاستراتيجي

تسهم نظم دعم القرارات الاستراتيجية في اتخاذ قرارات أكثر تأثيراً، بسبب استجابتها لتساؤلات معقدة ضمنية (Judith & Steven, 1999, 411)، ويمكن لمتخذي القرارات الاعتماد على خبرتهم السابقة في اتخاذ القرارات الجيدة، ولدى تعذر ذلك فالمعلومات المتوفرة عبر هذه الأنظمة تكفي لمساعدتهم للخروج من المعضلة، إلا ان متخذي القرار في المستويات الاستراتيجية، غالباً ما

يواجهون بمعضلات معقدة لا بد من اتخاذ قرارات بشأنها، والتي تتطلب عوامل تفوق القدرات البشرية لمعالجتها بشكل سليم وسريع، لذا فان هذه القرارات تحتاج الى نظم لدعمها ( Larry & Nancy,2002,422) وتمثل نظم دعم القرارات، نظم معلومات تعتمد على الحاسوب الذي يقوم بتوفير تفاعلاً معلوماتياً لدعم المدراء خلال مراحل اتخاذ القرارات. وتستخدم هذه النظم في:

- 1- نماذج تحليلية.
- 2- قواعد بيانات متخصصة.
- 3- أحكام وتوقعات متخذي القرارات.
- 4- مراحل تفاعلية ونمذجة حاسوبية لدعم اتخاذ المدراء للقرارات غير المهيكلة (Unstructured) (James,2000,358)، حيث يعود تفسير المشكلات اعتماداً على درجة هيكلتها الى عام 1971. إلا أنها لا تزال توفر اطاراً لتحديد نوعية القرارات. (Paul et al.,1999,209).

تسهّم نظم دعم القرار الاستراتيجي في غلق الفجوة بين المعلومات التي يمتلكها المدراء، وبين المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات ذات النوعية الجيدة ( Larry & Nancy,2002,422) وحدا التعقيد في المشاكل التي يواجهها المدراء لدى اتخاذ القرارات مؤخراً، الى تطور متصاعد في ادوات دعم القرارات، للتعامل مع الصعوبات الموجودة في هذه المشاكل (Sixto et al.,2004,63).

#### \* أدوات دعم القرار الاستراتيجي

قد يتبادر إلى الذهن، بأن نظم دعم القرارات بحكم تسميتها، هي النوع الوحيد من نظم المعلومات المستندة على الحاسوب والمختصة بدعم وترشيد عملية اتخاذ القرارات (Khosrowshahi & Howes,2005,33)، في بيئة المنظمات. لكن الأمر على خلاف ذلك، فكل نظام تقريبا من نظم المعلومات يسهم بقدر ما في دعم أنواع معينة من القرارات، وإنّ من المهم التعرّف على موقف كل نظام، ومدى أسهامه في دعم وترشيد عملية اتخاذ القرارات. وستحاول الدراسة وضع إطاراً شاملاً لدعم القرارات في التنظيمات يستهدف توضيح العلاقة بين أنواع القرارات من جهة (مهيكلة، أو شبه مهيكلة، أو غير قابلة للهيكلة)، وبين أنواع نظم المعلومات المستندة على الحاسوب الممكن قيامها بتوفير المعلومات المناسبة لترشيد كل نوع من أنواع هذه القرارات من جهة أخرى.

## -نظم المعلومات المؤهلة لدعم عملية صنع القرار:

إنّ استعراض موضوع دعم القرارات يكشف عن التداخل الشديد في المفاهيم، وفي حدود خدمات أي نظام من أنظمة المعلومات المستندة على الحاسوب، وللحد الذي يجعل من الصعب تحديد تعريفاً منهجياً لما يوصف بأنه "نظم دعم القرارات". فقلما نجد نظاماً للمعلومات ليست له علاقة أو دور في دعم وترشيد عملية اتخاذ القرارات. ومن المرجح أن السبب وراء ذلك، هو الأهمية المتميزة لعملية اتخاذ القرارات، إذ وكما هو متعارف عليه في أدبيات الإدارة بأن "جوهر العملية الإدارية ومحورها هو اتخاذ القرار". ويرى بعض الكتاب (مثل والتر وثومبسون) العملية الإدارية تشمل تنويعاً واسعاً من النظم المبنية على الحاسوب، إذ تشمل النظم الآتية مرتبة بحسب توقيت ظهورها في الزمن:

[www.IntegratedThebesAcademyForScience\\_new\\_page\\_1.m](http://www.IntegratedThebesAcademyForScience_new_page_1.m)

] ht

- أ. نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems.
  - ب. نظم دعم القرارات Decision Support Systems.
  - ج. النظم الخبيرة والذكاء الصناعي Expert Systems & Artificial Intelligent.
  - د. نظم المعلومات التنفيذية Executive Information Systems.
  - هـ. الشبكات العصبونية الاصطناعية Artificial Neural Networks.
- ولو أمعنا النظر في الجدول (1) أعلاه يتضح الآتي...
- اختلاف توقيت كل نظام من نظم المعلومات.
  - إن كل من الأنظمة أعلاه تم تناولها كنظام منفصل للمعلومات، يقوم بتلبية احتياجات المديرين وغيرهم من المستخدمين في المستويات الإدارية.
  - إن القاسم المشترك بين هذه الأنظمة هو تكنولوجيا المعلومات والتي تكون في احد جوانبها مستندة إلى الحاسوب والاتصالات.
  - إن التكامل أو التنسيق فيما بين هذه الأنظمة ما يزال في بداية عهده.

جدول (1) نظم المعلومات بحسب توقيت ظهورها ونوع الدعم الذي تقدمه

نوع نظام المعلومات	توقيت ظهوره	المستوى الإداري الذي يخدمه	أنواع الدعم التي يوفرها لعملية اتخاذ القرارات
نظم المعلومات الإدارية	الستينيات	الإدارة الوسطى	دعم المشكلات الروتينية المهيكلة بمساعدة أدوات بحوث العمليات التقليدية
نظم دعم القرارات	السبعينيات	- المدراء - المحللون	المشاكل شبه المهيكلة وغير القابلة للمهيكلة التي تحتاج لكم هائل من النمذجة والحكم الشخصي
النظم الخبيرة	الثمانينيات	- المدراء - الاختصاصيون	المشكلات المعقدة غير المهيكلة باستخدام أدوات المنهج الوصفي
نظم المعلومات التنفيذية	الثمانينيات	كبار المدراء التنفيذيين فقط	لا تدعم القرارات إلا عندما تقترن بنظم دعم القرارات
الشبكات العصبونية	التسعينيات	- المدراء - الاختصاصيون	تفيد التنبؤ المبني على دراسة الحالات التاريخية

Source: [www.mhtml:file/new\\_page\\_1.mht](http://www.mhtml:file/new_page_1.mht)

واقترح (Curtis & Cobham, 2005, 54) مدخلاً موضوعياً يركز على نوع المعلومات المطلوبة لدعم القرار، إذ أوضح بأن المعلومات المقدمة عن طريق الأنظمة، تسهم في تقديم صوراً مختلفة من الدعم لعملية اتخاذ القرارات. واتفق معه (Alter, 2004, 16) ([www.dssworld.jeeran.com](http://www.dssworld.jeeran.com))، إذ قام بترتيب هذه الصور في ستة مستويات متتابعة كما في الجدول (2)، الذي أكد فيه على إنّ الدعم المقدم في كل مستوى يضاف تلقائياً

إلى الدعم الذي يقدمه للمستوى السابق له في كل الأحوال، ولكن قد يسهم أحياناً في تحسين جودة الدعم السابق له.

جدول (2) مستويات الدعم الذي تقدمه نظم المعلومات المختلفة بحسب رأي (Alter)

نوع الدعم الذي تقدمه نظم المعلومات بغرض الإجابة على هذا السؤال	الاحتياجات من المعلومات تكون من أجل الإجابة على السؤال التالي
تقارير البيانات الخام أو التفصيلية	What is ....!
الإمكانات التحليلية العامة	What is / why....!
القوائم المالية و التنبؤات	What will be ....!
أنموذجات تشخيص علاقات النسبية	Why...!
اقترح الحلول و تقييم البدائل	What if....!
اختيار البديل الأفضل	What is best or good enough....!

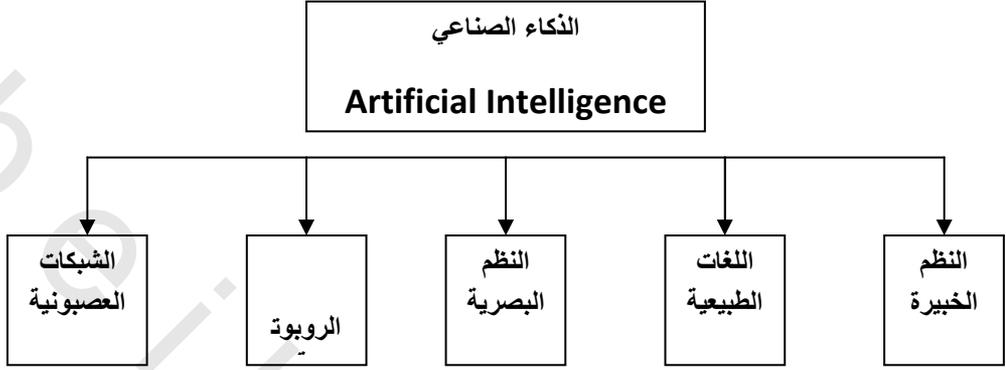
Source: [www.dssworld.jeeran.com](http://www.dssworld.jeeran.com)

## المبحث الثاني الشبكات العصبونية

### 1. مفهوم الشبكات العصبونية

تتسمى الشبكات العصبونية الى عائلة الذكاء الصناعي (Artificial Intelligence) الواردة في الشكل (1) (الشومان، 2004، 319)، التي تعد ذكاء من صنع أو ابتكار الانسان يتم الحصول عليه من خلال إعطاء الحاسوب القدرة المبرمجة على إداء بعض الأعمال المقترنة غالباً بمفهوم الذكاء البشري مثل القدرة على التعلم واتخاذ القرارات. فالذكاء الصناعي هو أحد العلوم الحديثة التي نتجت عن التقاء الثورة التكنولوجية المعاصرة في مجال علم النظم والحاسوب والتحكم الآلي من جهة وعلم النطق والرياضيات واللغات وعلم النفس من جهة أخرى، فعلم الذكاء الاصطناعي يهدف الى فهم طبيعة الذكاء الانساني عن طريق عمل برنامج للحاسوب الآلي قادر على محاكاة السلوك الإنساني المسمى بالذكاء، وتعني قدرة برنامج الحاسوب الآلي على حل مسألة ما، أو اتخاذ قرار في موقف ما، بناء على وصف لهذه المسألة أو لهذا الموقف، فالذكاء الاصطناعي هو أن يقوم برنامج الحاسوب نفسه بإيجاد الطريقة التي يجب أن تتبّع لحل المسألة، أو التوصل الى القرار الملائم بالرجوع الى العديد من العمليات الاستدلالية المتنوعة التي عُدي بها البرنامج، تعد هذه نقطة تحوّل هامة تتعدى ما هو معروف بإسم "نظم المعلومات"، والتي تتم فيها العملية

الاستدلالية بواسطة الانسان، وتنحصر أهم أسباب استخدام الذكاء الاصطناعي في سرعته الفائقة في إعطاء الاستدلالات.

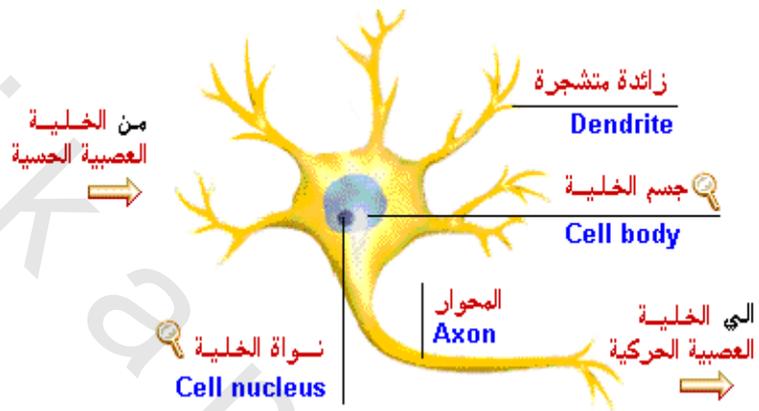


شكل (1) عائلة الذكاء الصناعي

المصدر: (الشرمان، 2004، 319)

من هنا تم انتقاء الشبكات العصبونية لدعم القرار الاستراتيجي لما لها من المميزات الأنفة الذكر. ولابد لنا من التعرّيج عن الكيفية التي انبثقت منها تلك الشبكات وكيفية عملها، من هنا كان لزاماً اجراء سرد مبسط عن الخلايا العصبونية الحية التي هي اساس انبثاق فكرة الشبكات العصبونية الحية. تنتشر في جسم الإنسان ملايين الخلايا العصبونية تتفرع بدورها إلى الملايين من الزوائد العصبونية، إذ تنقل هذه الخلايا الإحساس وردود الفعل من وإلى العقل البشري بواسطة الجبل ألكوي. وعن طريق هذه الخلايا العصبونية يتم تخزين المعرفة عن العالم الخارجي في العقل البشري، وذلك عن طريق ضبط الأوزان داخل هذه الخلايا. يظهر الشكل (2) الخلية العصبونية الحية، والتي تتألف من ثلاثة أجزاء رئيسة هي جسم الخلية والذي يصطلح عليه (Soma)، والمحور (Axon)، والإستطالات (Synaptic). تستقبل الإستطالات الإشارات من العديد من العصبونات الأخرى، وهذه الإشارات هي عبارة عن نبضات كهربائية تبت عبر المشابك التي هي معالجات كيميائية تعمل على تعديل الإشارة الداخلة بطريقة مشابهة لعمل الأوزان في الشبكات العصبونية الصناعية. يقوم جسم العصبون الحيوي بجمع إشارات المدخل بعد استقبالها وتبت عبر المحور إلى الخلايا الأخرى.

فكر العلماء في طريقة يستطيعون عن طريقها محاكاة العملية التي تحدث في العقل البشري، وتوصلوا إلى علم الشبكات العصبونية "Neural Networks science"، والذي يندرج تحت علوم الذكاء الصناعي Artificial Intelligence، بحيث جعلوا من أجهزة الحاسوب أجهزة ذكية، بإمكانها أن تكتسب المعرفة بنفس الطريقة التي يكتسب بها الإنسان المعرفة، وهي طريقة ضبط الأوزان أثناء التعلم .



شكل (2)

الخلية العصبونية الحية للإنسان

Source: [www.c4arab.com/showlesson.php?lesid=1867](http://www.c4arab.com/showlesson.php?lesid=1867)

وهي "نظام مصمم لمحاكاة الطريقة التي يؤدي بها العقل البشري مهمة معينة، وهو عبارة عن معالج ضخم موزع على التوازي، ومكون من وحدات معالجة بسيطة، هذه الوحدات ما هي إلا عناصر حسابية تسمى عصبونات أو عقد (Nodes , Neurons) والتي لها خاصية عصبونية، من حيث أنها تقوم بتخزين المعرفة العملية والمعلومات التحريية لتجعلها متاحة للمستخدم وذلك عن طريق ضبط الأوزان. أي إن ANN تتشابه مع الدماغ البشري في أنها تكتسب المعرفة بالتدريب وتخزن هذه المعرفة باستخدام قوى وصل داخل العصبونات تسمى الأوزان التشابكية. وهناك أيضا تشابه عصبي حيوي مما يعطي الفرصة لعلماء البيولوجيا في الاعتماد على ANN لفهم تطور الظواهر الحيوية. فمنذ أن قدمت أولى البحوث حول الشبكات العصبونية في أوائل القرن المنصرم، استخدمت الشبكات العصبونية في شتى المجالات،

واستيعار مجال الذكاء الصناعي بشكل كبير من الدوائر العصبونية الدماغية، وإن العديد من أنموذجات التعلم الحديثة قد ظهرت كنتيجة لهذه المحاكاة. وبسبب قدرة الشبكات العصبونية على التعلم أمكن تكاملها مع عدة برامجيات لتقوم بالعمل على الأنماط (Pattern) والتمييز اللفظي (Speech recognition) وتحليل البيانات (Data analysis) ([www.genesis-sim.org/GENESIS/cnsweb/cns1.htm](http://www.genesis-sim.org/GENESIS/cnsweb/cns1.htm)). ومن ثم يمكن القول بأن الشبكات العصبونية هي نظم معلومات ديناميكية تتشكل طيلة مدة التطوير المخصصة للتدريب والتعلم، أي أنها نظم تتعلم من التجربة (Learn from experience)، وتكتسب خبراتها ومعارفها عن طريق التدريب والتعلم بالممارسة العملية. ولو أجرينا مقارنة بسيطة بين الشبكات العصبونية الحية والصناعية لأمكننا ملاحظة الآتي: (Turban et al, 1995, 9)

الشبكات العصبونية الحية (Biological NN) – الشبكات العصبونية الصناعية (Artificial NN)

العصبون Node	جسم الخلية Soma
المدخل Input	زائدة مشجرة Dendrite
المخرج Output	المحور Axon
الوزن Weight	الاستطالة Synapse
سرعة عالية	سرعة قليلة
عصبونات قليلة (مئات)	عدد كبير من العصبونات ( $10^9$ )

### \*مبررات استخدام الشبكات العصبونية؟ Why use neural networks

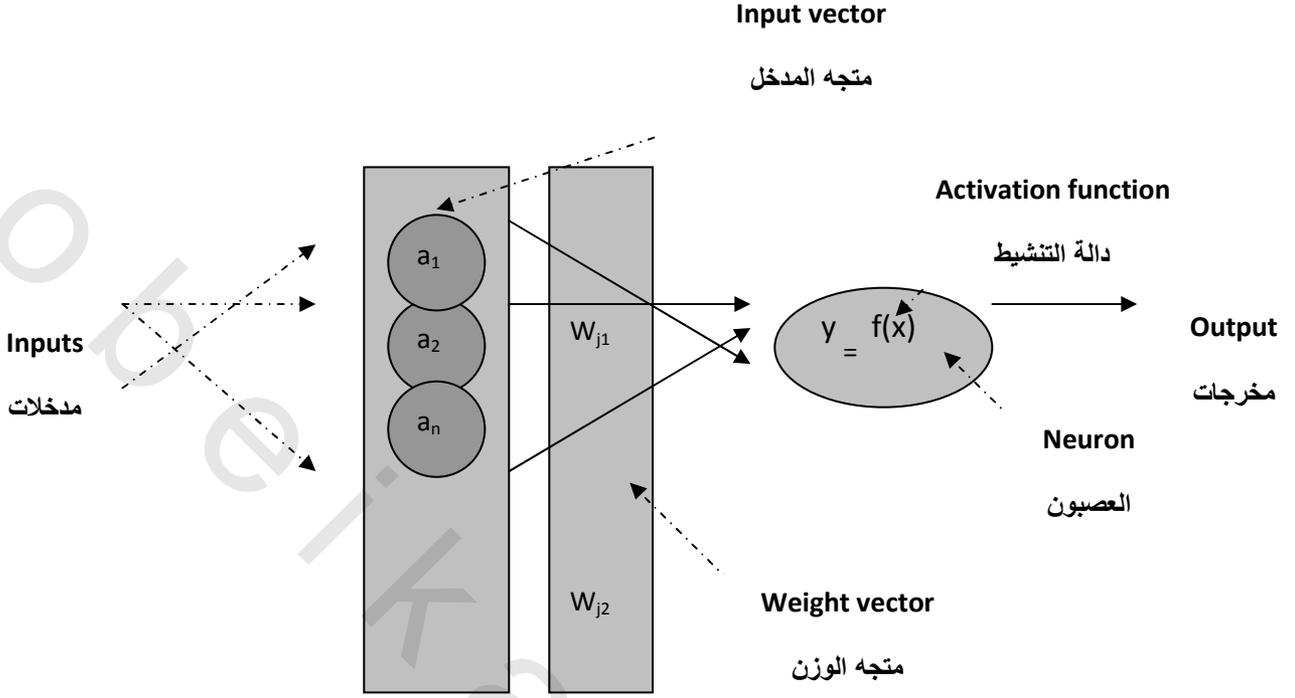
الشبكات العصبونية، بقدرتها المميزة لإشتقاق المعنى من البيانات المعقدة أو غير الدقيقة، يمكن أن تستعمل لاستخراج الأنماط والكشف عن الاتجاهات المعقدة جدا لتلاحظ من قبل كل من البشر أو تقنيات حاسوب الأخرى. الشبكة العصبونية المتدربة يمكن أن تفكر بالأمر كـ "خبير" في صنف المعلومات ليقوم بالتحليل. هذا الخبير يستخدم في دعم التقديرات لتعطي حالات جديدة من الفائدة والإجابة للأسئلة المطروحة على الشبكة. ومن الفوائد الأخرى للشبكات العصبونية الآتي (Stergiou & Siganos, 2000, 34):

- التعلم التكيفي (Adaptive learning): القدرة على تعلم كيفية القيام بمهام بالاعتماد على البيانات تعطى للتدريب أو للتجربة الأولية.
- التنظيم الذاتي (Self-Organization): الشبكات العصبونية الصناعية يمكن أن تخلق تنظيمها الخاص أو تمثيل المعلومات الذي تستلمه أثناء وقت تعلم.

- الوقت الحقيقي للعملية (Real Time Operation): حسابات الشبكات العصبونية الصناعية قد تنقذ بشكل متوازي، وأدوات عتاد خاصة صمّمت وصنعت لتستغل هذه القابلية.
- تحمّل الأخطاء عن طريق تشفير المعلومات الزائدة ( Fault Tolerance via Redundant Information Coding): التدمير الجزئي للشبكة يؤدي
- إلى تخفيض المطابقة في الأداء. على أية حال، بعض قابليات الشبكة قد يعطل حتى بضرر الشبكة الرئيسة.

### \*مكونات الشبكات العصبونية (ANN) Combination:

تتكون الشبكات العصبونية من مجموعة من وحدات المعالجة ويسمى أحدها عصبون، والشكل (3) يبين أنموذجاً لا خطياً بسيطاً للعصبون الاصطناعي ANN، ([Http://ar.wikibooks.org/neural.mht-2005](http://ar.wikibooks.org/neural.mht-2005))، فكما أن للإنسان وحدات إدخال توصله بالعالم الخارجي وهي حواسه الخمس، كذلك الشبكات العصبونية تحتاج لوحدة إدخال. أورد الباحثان (Laudon & Laudon, 2001, 76) بأن وحدات المعالجة تتم فيها عمليات حسابية تضبط بها الأوزان ونحصل عن طريقها على ردة الفعل المناسبة لكل مدخل من المدخلات للشبكة. فوحدات الإدخال تكوّن طبقة تسمى طبقة المدخلات (علام، 18، 2000)، ووحدات المعالجة تكوّن طبقة المعالجة، والتي تقوم بإخراج نتائج الشبكة تدعى طبقة المخرجات. وبين كل طبقة من هذه الطبقات هناك طبقة من الوصلات البينية التي تربط كل طبقة بالطبقة التي تليها والتي يتم فيها ضبط الأوزان الخاصة بكل وصلة بينية. وتحتوي الشبكة على طبقة واحدة فقط من وحدات الإدخال، ولكنها قد تحتوي على أكثر من طبقة من طبقات المعالجة.



الشكل (3) أنموذج الا خطيا وبسيطا للعصبون الاصطناعي

Source: Sordo M. "Introduction to Neural Networks in Healthcare."

[msordo@dsg.bwh.harvard.edu](mailto:msordo@dsg.bwh.harvard.edu), Journal of Open Clinical, October, 2002. p:3.

ومن الشكل (3) نلاحظ بأن العصبون يتألف من:

\* إشارات المدخل (Input):  $a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$

\* قوى الأوزان (Weights):  $W_{j1}, W_{j2}, W_{j3}, \dots, W_{jn}$  ، حيث يعبرّ الوزن عن

شدة الترابط بين العنصر قبل والعنصر البعد.

\* عنصر المعالجة (Processing Element) :  $y$  وهذا العنصر يقسم على قسمين:

أ - الجامع (Adder) لجمع الإشارات في المدخل الموزون.

ب - تابع النقل أو تابع التفعيل (Activation Function) : وهذا التابع يحد من مخرج

العصبون لذا يسمى بتابع التخميد (Squashing) إذ يجعل المخرج ضمن المجال  $[0, 1]$  أو

ضمن المجال  $[-1, 1]$  .

\* المخرج (Output) :  $(X_j)$

## المبحث الثالث منهجية الدراسة

إنطلاقاً من المرتكزات الواردة في مضمون مباحث الدراسة النظرية، وبهدف التقديم للدخول في الجانب التطبيقي، وعلى النحو التالي:

### 1. منهجية الدراسة:

تضمنت هذه الفقرة عرضاً بالمنهجية التي إعتدتها الباحثة في هذه الدراسة وتمحور مضامين هذه الفقرة وفقاً للآتي..

#### 1-1 مشكلة الدراسة:

اتسقت اهتمامات الباحثين مؤخراً في حقل بيئة الأعمال لتشمل جوانب متعددة، فمنها ما يتصل بدراسة تكنولوجيا المعلومات ونظام الذكاء الصناعي، ومنها ما يتصل بدراسة التنبؤ وإستقراء المستقبل، أو لإيجاد الطرائق الكفيلة بتفسير المواقف وإيجاد الحلول المناسبة لها، ومن أبرز تلك الدراسات، دراسة (Turban) ودراسة (Mintzberg)، ودراسة (Thompson)، وغيرهم.

ولدى دراستنا لتلك الأبحاث والدراسات، وجدنا أنها تشير بشكل أو بآخر الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجمل الأعمال، والتي تشكل مجملها بيئة عمل الأعمال. وعلى وفق إطلاع الباحثة، فقد تناول الكتاب تلك الأبعاد بشكل منفرد كدراسة دعم القرارات الإستراتيجية منفردة، أو الشبكات العصبونية منفردة، ولم يستدل من خلالها تأثيرها، معبراً عنها بأحداها دون الأخرى. وعندئذ وجدنا إمكانية تقديم إطاراً شمولياً يحقق نوعاً من التكامل بين طروحات الرواد في الفكر الإداري، وعرض آلية العلاقة المنطقية بين عملية دعم القرارات الاستراتيجية بإستخدام الشبكات العصبونية.

وفضلاً عن ذلك نُشر ما لاحظناه في المكتبة العربية عموماً، والمحلية على وجه الخصوص، من غياب في الدراسات التي تنحى هذا الإتجاه المعاصر، قد دفعنا الى تبني هذه الدراسة على الرغم مما تحمته الباحثة من مصاعب وتتطلبه من جهود حثيثة.

وبهدف الوقوف على واقع العلاقة المنطقية بين عملية دعم القرار الإستراتيجي، وإستخدام الشبكات العصبونية، أجرت الباحثة دراسة استطلاعية أولية في عدد من الجامعات العراقية في

بغداد، أسفرت نتائجها عن استنتاج أساس مفاده، إن مواقع دعم القرار الإستراتيجي في تلك الجامعات قيد الدراسة لم تشر الى استخدام الشبكات العصبونية في دعم تلك القرارات. وتأسيساً على ما سبق فإن الدراسة الحالية توضح مضامين هذه المشكلة في ضوء إثارة الأسئلة البحثية التالية ..

- س<sup>1</sup> ماهي طبيعة دعم القرار الإستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة؟
- س<sup>2</sup> ما هي الأدوات التي تستخدمها المنظمات قيد الدراسة في دعم القرار الإستراتيجي؟
- س<sup>3</sup> هل تستخدم المنظمات قيد الدراسة أدوات الذكاء الإصطناعي في دعم قراراتها الإستراتيجية ومنها الشبكات العصبونية؟
- س<sup>4</sup> هل تدرك المنظمات قيد الدراسة أهمية العلاقة المنطقية بين الشبكات العصبونية وعملية دعم القرار الإستراتيجي؟

## 2-1 أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من اعتبارات عديدة تتقدمها الجوانب التالية:
- أ. تستكمل هذه الدراسة نظرياً الجهود المبذولة في إبراز الدور الجوهرية للعلاقة المنطقية في استخدام الشبكات العصبونية في عملية دعم القرار الإستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.
  - ب. تعد هذه الدراسة على وفق إطلاع الباحثة، الأولى محلياً في محاولتها إستكشاف عملية دعم القرار الاستراتيجي بإستخدام الشبكات العصبونية، إذ لم يسبق وأن عاجلت دراسة سابقة في هذا المجال هذه العلاقة المنطقية.
  - ج. تسهم هذه الدراسة وتبواضع في إمكانية تبني وتطبيق هذا الإتجاه المعاصر "الشبكات العصبونية" في دعم القرار الإستراتيجي في مجال الجامعات العراقية. وتبني هذا الإتجاه تهيئ الباحثة تجاوز المآخذ المؤشرة على بقية الأدوات الأخرى لدعم القرارات الإستراتيجية.
  - د. تتسع أهمية الدراسة لتشمل بعداً تطبيقياً يضاف الى البعد الأكاديمي، من خلال عرض العلاقة المنطقية بين دعم القرار الإستراتيجي والشبكات العصبونية، بصيغة تهيئ مدركات المسؤولين عن الجامعات المبحوثة لإستيعاب عمق التعامل مع الشبكات العصبونية.
  - هـ. إن ندرة الدراسات الخاصة في مجال إدارة الأعمال وبهذا الإتجاه، يضيف أهمية كبرى الى هذه الدراسة.

### 3-1 أهداف الدراسة:

- في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها، تتحدد الأهداف وفقاً لما يأتي..
- أ. تشخيص ما يمكن أن تعززه المنظمات قيد الدراسة من استخدامات للشبكات العصبونية في عملية دعم قراراتها الإستراتيجية.
  - ب. التعرف على طبيعة العلاقة المنطقية بين عملية دعم القرارات الإستراتيجية، وإستخدام الشبكات العصبونية في المنظمات قيد الدراسة.
  - ج. التعرف على طبيعة الدور الذي تلعبه الشبكات العصبونية في عملية دعم القرار الإستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.
  - د. تقديم إطاراً نظرياً عن عملية دعم القرارات الإستراتيجية، فضلاً عن تقديم إطاراً نظرياً عن الشبكات العصبونية.
  - هـ. تصميم نظاماً مقترحاً عن استخدام الشبكات العصبونية في عملية دعم القرارات الإستراتيجية للمنظمات قيد الدراسة.

### 4-1 طبيعة الدراسة وحدودها:

#### • طبيعة الدراسة :

- تعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات المعاصرة، إذ تستمد مسوغات مضامينها من طبيعة مرتكزاتها الفكرية التي نعبر عنها على النحو التالي ..
- أ- في نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إذ تتبنى هذه الدراسة إدارة حديثة ، ألا وهي الشبكات العصبونية في نطاق دعم القرارات الإستراتيجية.
  - ب- في الإدارة الإستراتيجية، وتوابعاً مع الإطار النظري الذي تبنته هذه الدراسة في نطاق الإدارة الإستراتيجية، إذ تنتمي هذه الدراسة الى الإطار الفلسفي في نطاق إدارة الأعمال.

#### • حدود الدراسة:

- يتم توضيح ذلك في ضوء الحدود الزمانية والمكانية والبحثية للدراسة وعلى النحو التالي :

## أ- الحدود الزمانية:

بما أن هذه الدراسة تتسم بكونها دراسة ذات إتجاه معاصر في الفكر الإداري، فإن الحدود الزمانية لها تتوقف على الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، وهي الفترة الزمانية الممتدة من كانون الثاني 2004 ولغاية نيسان 2006.

ب- الحدود المكانية: تمتد الدراسة مكانياً بالموقع الذي تنتشر فيه الجامعات قيد الدراسة، وهي جميعاً تقع ضمن مدينة بغداد.

- الحدود البحثية: تركز الحدود البحثية للدراسة على تناول العلاقة المنطقية بين متغيرين رئيسين حصراً، وهما دعم القرار الإستراتيجي، وإستخدام الشبكات العصبونية.

## 2. أدوات الدراسة:

إعتمدت الدراسة عدداً من الأدوات البحثية التي وظّف إستخدامها لإنجاز مفرداتها وخاصة في الإطارين النظري والتطبيقي، فقد استندت الباحثة في إتمام الإطار النظري وقراته الى المصادر العلمية المتمثلة بالمراجع والأدبيات والكتب العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. فضلاً عن المراسلات العديدة التي أجرتها الباحثة مع العديد من الكتاب والباحثين العرب والأجانب في هذا المجال، إضافة الى إستخدام الشبكة العنكبونية (الإنترنت)، وفضلاً عن ذلك استندت الباحثة الى مجموعة من الأدوات في تحقيق قنوات الدراسة التطبيقية ذات الصلة بجمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها، وصولاً الى النتائج النهائية. وتضمنت الأدوات ..

- المقابلات الشخصية مع رؤساء الجامعات ومساعدو رؤساء الجامعات للشؤون العلمية - ومديرو الشؤون الهندسية فيها - ومدراء أقسام الدراسات العليا.
- محاضر مجالس الجامعات الثلاث قيد الدراسة وللسنوات الموضحة

في الجدول (3)

جدول (3) مصدر البيانات

ت	اسم الجامعة	مصدر البيانات	المدة
1	جامعة بغداد	محاضر مجلس الجامعة	1980-2000
2	الجامعة المستنصرية	محاضر مجلس الجامعة	2003-2006 (بسبب ظروف الحرب وتلف كافة السجلات)
3	جامعة النهرين	محاضر مجلس الجامعة	من التأسيس 1988-2006

### المبحث الرابع تصميم وتنفيذ وتحليل الشبكة العصبونية لاسناد عملية صنع القرار الاستراتيجي

يتطلب تصميم نظام الشبكة العصبونية لإسناد عملية صنع القرار الاستراتيجي، خطوات معقدة، وأهمها الوعي بأهمية مثل هذه الأنظمة والإعداد المسبق لمتطلبات إتمام تطبيقها. لذا ولحدائة مثل هذه الأنظمة فلقد تطلبت عملية تصميم النظام جهداً وهدراً كبيرين لتحقيق حصر دقيق للبيانات الداخلة في التصميم، وترجمتها رقمياً، إذ أنه وكما هو معروف إن عملية تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات رقمية تخضع إلى التقدير الشخصي والذي حاولت الباحثة جاهدة إلى الابتعاد عنه بغية الوصول إلى نتائج موضوعية وواقعية. سنتناول في هذا المبحث العينة التي سيتم تطبيق النظام عليها، ومن ثم نتناول مراحل تصميم النظام وهيكلته وتحليله وتنفيذه وكالاتي:

#### 1- تصميم النظام في عينة الدراسة:

تتم الدراسة بتصميم نظاماً من الشبكة العصبونية، يُعنى بإسناد عملية صنع القرار الاستراتيجي. ولقد تم تحديد عينة الدراسة والمتمثلة بثلاث جامعات عريقة في القطر لكونها المؤسسات التي تبنت واستخدمت الحواسيب وأنظمتها المتطورة بشكل واسع . إن تصميم الشبكة العصبونية يتطلب بالضرورة حالة دراسية واحدة (أي اختيار جامعة واحدة) وتعميم النتائج على الحالات المماثلة، لكن وبسبب الظروف التي يمر بها القطر ، تطلب الأمر مقارنة دقيقة للبيانات المستحصلة من الجامعات لحسم موضوع الدقة في النتائج. مما أدى إلى

الاستعانة بثلاث جامعات (إضافة جامعتي بغداد والنهرين لأنهما الجامعتين الوحيدتين من مجمل جامعات القطر كافة التي لم يتم إتلاف بياناتها التاريخية)، لما قدمته من تسهيلات لإتمام العمل وإنجاز بنجاح،

## 1-تصميم الشبكة العصبونية:

تضمن تصميم الشبكة العصبونية لاسناد عملية صنع القرار الاستراتيجي المراحل الآتية :

**2-1 جمع البيانات :** تركز اهتمام الباحثة لدى جمع البيانات، عند تحديد مواقع صناعة القرار الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي ولقد كان ذلك باجراء المقابلة مع مساعدي رؤساء تلك الجامعات بشكل مباشر، ولقد اتفق كافة الاطراف على ان صلاحيات اتخاذ مثل تلك القرارات هي لأمانة مجلس الجامعة، والمتكونة من "رؤساء الجامعة - عمداء الكليات كافة - مساعدي رؤساء الجامعة - أمين الجامعة". وقد تم التوصل الى ان نظام الشبكات العصبونية غير مطبق في الجامعات قيد الدراسة ويجري استخدام الطرق التقليدية والحكم الشخصي والمشورة في دعم القرارات الإستراتيجية، مما يشير الى تحقيق الفرضية الرئيسة الأولى (أ). هناك قلة إهتمام من قبل المنظمات قيد الدراسة في إستخدام الشبكات العصبونية في عملية دعم القرار الإستراتيجي(.  
لذا فلقد تم في البداية الاطلاع على محاضر مجلس الجامعة وكما يأتي:

### جدول (4)مصدر جمع البيانات

ت	اسم الجامعة	مصدر البيانات	المدة
1	جامعة بغداد	محاضر مجلس الجامعة	1980-2000
2	الجامعة المستنصرية	محاضر مجلس الجامعة	2003-2006 (بسبب ظروف الحرب وتلف كافة السجلات)
3	جامعة النهرين	محاضر مجلس الجامعة	من التأسيس 1988-2006

ولدى قيام الباحثة بتجميع البيانات عن الجامعات قيد الدراسة، ومن خلال المحاضر التي تم الاطلاع عليها، لم تجد الباحثة قاعدة بيانات أو قاعدة للنماذج، التي تعد أساساً لعملية دعم القرارات الإستراتيجية، مما يشير الى تحقق الفرضية الرئيسة الثانية والمتضمنة (ب). لا تمتلك

المنظمات قيد الدراسة قاعدة بيانات، ولا قاعدة نماذج، والتي تعد أساس لعملية دعم القرارات الإستراتيجية).

**2-2 تحديد القرارات الاستراتيجية:** وبعد التمعن في البيانات المستخلصة، تبين أن القرارات المتخذة يتمثل بعضها في الآتي:

- دراسة ومناقشة استراتيجيات الوزارة، وتقديم المقترحات الخاصة بهذه الإستراتيجيات سواء أكانت سلبياً أم إيجاباً
- تحديد أعداد الطلبة المقبولين في الدراسات العليا والدراسات الأولية وعلى مستوى الكليات والأقسام العلمية فيها.
- التدريسيين وتقييمهم ومناقشة ترقياهم العلمية.
- الموازنات المالية.
- تشكيل لجان مناقشة طلبة الدراسات العليا.
- الخدمات.
- الزمالات والاجازات الدراسية.
- الايفاد والسفر.
- متابعة التعليمات والقوانين المعمول بها.
- متابعة سير التدريسات والمناهج الدراسية.
- استحداث الكليات والاقسام العلمية وتعليق الدراسات العليا فيها أو إلغاء بعض الأقسام لدعم الحاجة لخريجها ودورهم في خدمة المجتمع.
- تعليق أو إلغاء.
- دراسة خطة القبول في الدراسات المسائية واستحداث دراسات مسائية في الكليات التي تخلو منها.

وبعد التدقيق في هذه القرارات ارتأت الدراسة ضرورة تحديد مقياساً لتشخيص ما هو استراتيجي من بين هذه القرارات، وحددت ثلاثة مقاييس تعيّن على أساسها القرارات الاستراتيجية من غيرها من القرارات المتخذة من قبل مجلس الجامعة. هذه المقاييس (Curtis & Cobham, 2005) هي:

- أ. أن تكون القرارات غير مهيكلة (Unstructured Decisions)
- ب. أن تكون غير منتظمة الحدوث ونادرة (Non Systematic and Infrequent)
- ج. تعريضها المخاطرة واللاتأكد (Uncertainty)

من هنا جرى تحليلاً ومقارنة دقيقة لتحديد أي القرارات ستتخبط لإدخالها إلى الشبكة العصبونية وفقاً للمقاييس الموضوعية. وكانت القرارات المنتقاة هي القرارات الإستراتيجية التي سيتم إشراكها في الشبكة العصبونية المصممة، ولقد انتخبت ثلاثة قرارات إستراتيجية فقط، ذلك لإمكانية تعميم النتائج على باقي القرارات الاستراتيجية، وكانت هذه القرارات..

- القبول في الدراسات العليا، ولقد رمز له بالرمز  $D_1$
- فتح قسم او فرع او كلية  $D_2$ .
- الانشاءآت والمباني  $D_3$  (اسكان تدريسيين - أقسام داخلية - قاعات ومختبرات).

**3-2 نمذجة البيانات (اعداد المدخلات):** ولقد تم تحديد عناصر القرار المتخذ (مدخلات كل قرار) عن طريق مراجعة مصادر جمع البيانات لكل قرار متخذ وتتمثل تلك المصادر بمراكز المعلومات الساندة لعملية صنع القرار وكما يأتي:

**$D_1$ : قرار القبول في الدراسات العليا :** لقد تم إجراء لقاءً مع مدير الدراسات العليا في رئاسة كل من الجامعة، وسؤالهم عن "ماهية مدخلات القرار الاستراتيجي المعني؟" وتحديد مدخلات قرار القبول في الدراسات العليا ودرجة اهمية كل مدخل في القرار بنسبة مئوية بحيث يكون مجمل قيمة كل مدخل من المدخلات 100%. ولقد حددت متسلسلة بحسب اهميتها النسبية بالشكل الآتي:

$X_1$ : المستلزمات البشرية (الكادر التدريسي والفني... الخ)

$X_2$ : المستلزمات المادية.

$X_3$ : خطة القبول (تطوير العملية التربوية).

**$D_2$ : قرار فتح قسم - فرع - كلية:** وتم في هذا الصدد اجراء مقابلة مع مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية في الجامعات الثلاث وكما في القرار السابق تم تحديد مدخلات مثل هذا النوع من القرارات الاستراتيجية وتحديد اهميتها النسبية في القرار، وكانت المدخلات كالاتي:

$X_1$ : كادر تدريسي بالاختصاص والدرجة العلمية.

$X_2$ : خطط القوى العاملة لبيان الحاجة للخريجين.

$X_3$ : المناهج الدراسية.

**X4**: مسح للبيئة الثقافية والاجتماعية.

**X5**: الموازنة المالية .

**D3**: قرار الإنشاءات والمباني: وعلى الرغم من أنّ هذا القرار مجزأً إلى ثلاثة قرارات فرعية، يختص كل منها بتنفيذ منشأ مختلف، ألا أن مدخلات هذه القرارات هي واحدة في القرارات الثلاثة ، ولدى ادراجها بتسلسل الأهمية النسبية لكل منها، جرى مقابلة مدير الشؤون الهندسية في كل من الجامعات الثلاث (المهندس أسامة/الجامعة المستنصرية - د.محمد قاسم/جامعة بغداد - د. ليث الحدیثي/ جامعة النهرين) وسؤالهم عن تنفيذ مثل هذا القرار، وخلاصة البيانات التي تم الحصول عليها كانت المدخلات بالشكل الآتي:

**X1**: التغطية المالية وتوفر الأرض.

**X2**: الجدوى الاقتصادية.

**X3**: المخططات والتصاميم وجداول الكميات والخدمات الاستشارية.

**X4**: الكادر المنفذ والكادر المشرف .

**4-2** تحديد المخرجات: وهنا تم تحديد القرارات المتخذة عن طريق تلخيص البيانات التاريخية وفقاً للمدخلات المستخلصة من تقارير ودراسات جدوى وخطط وغيرها، ولقد كانت القرارات المتخذة تتراوح في ثلاثة بدائل رمز لها :  $(Y_1)$  ،  $(Y_2)$  ،  $(Y_3)$ . وتدل كل من هذه الرموز على معنى مختلف بحسب نوع القرار الاستراتيجي المتخذ، كما موضح في الجدول (5).

**5-2** تفرغ البيانات: وهنا يتم تحويل القرارات المتخذة والمثبتة في محاضر مجلس الجامعة وتحليل عناصرها، إلى جداول رقمية بغية إدخالها إلى الشبكة العصبونية، وقد اعترت هذه العملية صعوبة فائقة إذ أنّ عملية تحويل البيانات الوصفية إلى رقمية (كما اشرنا سابقاً) يستلزم خبرة إحصائية متقدمة، إضافة إلى تحديد الأهمية النسبية وإعطاءها قيمة رقمية دقيقة.

### جدول (5) مجاميع المخرجات لكل قرار استراتيجي

دلالته	المخرج	رمزه	نوع القرار المتخذ
يكون قبول الطلبة بالحد الأقصى Max.	$Y_1$	$D_1$	القبول في الدراسات العليا
يكون القبول متوسط Med.	$Y_2$	=	=
لا يتم فتح قبول في الدراسات العليا	$Y_3$	=	=
يتم تنفيذ القرار Do	$Y_1$	$D_2$	فتح قسم - فرع - كلية
تأجيل التنفيذ لوقت آخر do it later	$Y_2$	=	=
لا يمكن تنفيذ القرار Don't	$Y_3$	=	=
تنفيذ القرار Do	$Y_1$	$D_3$	الانشاءآت والمباني
تأجيل التنفيذ لوقت آخر do it later	$Y_2$	=	=
لا يمكن تنفيذ القرار Don't	$Y_3$	=	=

ومن المهم الإشارة إلى أنّ التقديرات الشخصية في وقت اتخاذ القرار امر غير مرغوب به لأنّ الشبكة العصبونية تعمل في واقع افتراضي مبني على اساس البيانات التاريخية، وكما هو معلوم بأن البيانات التاريخية هي قرارات متخذة على اساس مدخلات القرار المتوفرة في زمن اتخاذ القرار.

#### تنفيذ النظام وتحليله

يختص هذا الفصل بكيفية جعل النظام المصمم في هذه الدراسة فعالاً ويمكن للمستخدم الاستعانة به لدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف جرى عمل الواجهات الأساس الحاوية على الخيارات الخاصة بالشبكة العصبونية المصممة لإسناد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتم ذلك بواسطة التسهيلات التي يقدمها البرنامج MATLAB، والذي امتاز بإمكانات عالية من حيث الدقة والحداثة، بالاستعانة بأحد الخبراء في هذا المجال، والذي قام بتنفيذ هذه الواجهات وفقاً للرؤيا والتصورات الخاصة بالتصميم للشبكة العصبونية. وسيتم في الصفحات القادمة شرح ماهية هذه الواجهات وكيفية عملها، بالإضافة إلى تحليل النظام المصمم.

## 1. واجهات الاستفسار الأساس Interfaces:

جرى وعن طريق برنامج MATLAB، إجراء العمليات البرمجية الخاصة بتصميم الشبكات العصبونية الثلاثة، ومن ثم عمل الواجهات الخاصة بالمستخدم في البرنامج نفسه، وتم ربطها بالشبكات المصممة ليعمل النظام في النهاية بشكل متكامل. وهذه الطريقة، مستحدثة وتوفر الجهد والوقت لمعدّي البرامج، إذ كانت تجري هذه العملية في السابق عن طريق استخدام عدة برامج مثل (Visual Basic – Microsoft Access وغيرها)، ثم تربط فيما بينها لإتمام العمل.

أما الخطوات الأساس التي وضعت لتطبيق الواجهات فقد أخذت بالحسبان متطلبات المستخدم بحيث يتم عرض الواجهات التي يريدها، من دون عرض جميع الواجهات الخاصة بالدراسة دفعة واحدة، بل تستخرج بحسب الحاجة إليها، أثناء الممارسة التطبيقية لنظام الشبكة العصبونية المصمم في هذه الدراسة. وفيما يأتي استعراضاً لواجهات الاستفسار وكيفية عملها.

1-1 يبدأ النظام أولاً بإظهار واجهة التعريف للمستخدم وتظهر فيها ماهية النظام والهدف منه، واسم الباحث والمشرف على العمل، ومن ثم إعاز الدخول إلى النظام.

1-2 عند الدخول إلى النظام المصمم ستظهر الواجهة، إذ تظهر القرارات الإستراتيجية الثلاثة ليتمكن المستخدم من اختيار احد المجالات التي يريد اتخاذ القرار الاستراتيجي في صدها. فإذا افترضنا بأن المستخدم قام باختيار احدها عندها سيدخل إلى الشبكة العصبونية التابعة للقرار الاستراتيجي، وإذا أراد الخروج فسيضغط على الخيار خروج.

1-3 لدى الولوج إلى إحدى الشبكات العصبونية الثلاثة والخاصة بالقرار الاستراتيجي الذي اختير من قبل المستخدم، يتم اختيار احد المجالين، الدعم للقرار الاستراتيجي أو إضافة معلومات، فعلى سبيل المثال إذا قام المستخدم باختيار قرار القبول في الدراسات العليا ستظهر في الواجهة مدخلات ذلك القرار الاستراتيجي، والتي وفقها يقوم المستخدم بإدخال التقديرات "وبالنسب المثوية" لكل منها بحسب الأهمية النسبية وتأثير ذلك المدخل في القرار، وفق المعطيات المعدة وقت اتخاذ القرار، ومن ثم يتم الضغط على الزر الخاص بدعم القرار لتظهر له نتيجة تحليل البيانات المعطاة وإبراز القرار الاستراتيجي الأمثل. إذ نلاحظ بأن الشبكة قدمت بعد تحليل البيانات، القرار الأمثل المضمن لأحد الخيارات الثلاثة (\*القبول بالحدود القصوى، \*القبول بالحدود الوسطى، \*القبول بالحدود الدنيا).

4-1 ستأخذ الشبكة المصممة القليل من الوقت لتظهر القرار الأمثل للحالة المطروحة، وبذلك يمكن للمستخدم أن يأخذ به أو يتم اختيار إضافة معلومات، ليعلم الشبكة على القرار الاستراتيجي الذي يرغب به متخذ القرار الآن.

5-1 وإذا تم الدخول إلى القرار الاستراتيجي فتح (قسم-فرع-كلية)، سيظهر له وينفس الكيفية خيارى الدعم أو الإضافة ، إذ باختياره للدعم ستظهر المدخلات الخمسة الخاصة بهذا القرار لتجري العملية نفسها كما في القرار الاستراتيجي السابق. وكذلك الحال بالنسبة للقرار الاستراتيجي الخاص بالمباني والإنشاءات .

## 2-تحليل النظام المصمم Analyzed the Designed system.

لم يكن تصميم النظام بالعمل اليسير، حيث اعترت عملية إعداد البيانات وتشذيبها قبل مرحلة إدخالها الشبكة، معوقات كثيرة، أهمها الكيفية التي جرى فيها تحويل البيانات الوصفية (Descriptive Data) إلى بيانات رقمية (Digital Data). إذ تطلب الأمر عرض تلك البيانات على خبراء اختصاصيين في مجال الإحصاء، إضافة إلى إعادة عرض تلك البيانات بعد تحويلها إلى بيانات رقمية على متخذي القرار الاستراتيجي في الموقع الاستراتيجي لاستيضاح أمثلتها.

نتجت هذه العملية عن صعوبات في برمجة هذه البيانات في الشبكة العصبونية، لعدم وجود قاعدة أساسية يعتمد عليها متخذ القرار الاستراتيجي في اتخاذه للقرارات، واستندت القرارات الإستراتيجية في الغالب إلى التحليلات الآتية والتي استنبطت عن طريق الزيارات الميدانية والمقابلات التي أجريت مع شاغلي المواقع الإدارية العليا (رؤساء الجامعة ومساعدته العلمي في الجامعات عينة الدراسة):

- 1-3 تم اتخاذ القرار الاستراتيجي بالاستناد إلى ظروف خاصة بمرحلة اتخاذ القرار الاستراتيجي جعلت أهمية مدخلات القرار تتضاءل في تأثيرها على القرار.
- 2-3 مركزية الوزارة وتأثيرها على القرارات الإستراتيجية المتخذة، دفعت متخذ القرار الاستراتيجي لاتخاذ القرار بمعزل عن حالة المدخلات لذلك القرار.
- 3-3 دخول الميول النفسي والشخصي والحدس لدى الأفراد في متخذ القرار الاستراتيجي قد اثر على القرار بشكل أكثر من تأثير المدخلات لذلك القرار.

اعتماداً على ما تقدم تمت ملاحظة حالات تكرار للقرارات الإستراتيجية لها مدخلات متقاربة في الأهمية النسبية، مما حدا لاتخاذ قراراً استراتيجياً مختلفاً عرقل عملية التعلم في الشبكة. ويهدف إنجاح عملية التعلم في الشبكة العصبونية، جرى تشذيب تلك المدخلات والمخرجات الخاصة بها بالاستعانة بذوي الاختصاص في مجال القرار الاستراتيجي (رئيس جامعة النهرين وبغداد)، للحصول على قرارات إستراتيجية منطقية. فعلى سبيل المثال الحالة رقم 16 في الشبكة الأولى  $DNN_1$  والخاصة بالقبول في الدراسات العليا، إذ كانت المدخلات فيها (9، 4، 1)، وكان القرار الاستراتيجي المتخذ في حينها هو القبول بالحدود الوسطى، إذ يعد هذا القرار غير منطقي وخالي من الأمثلة وفقاً للمعطيات في موقع القرار لتلك المدّة الزمنية، إذ وكما نلاحظ بأن المستلزمات البشرية تكاد تكون معدومة (1). وكذلك المستلزمات المادية. ولإيجاد مبررات لاتخاذ مثل هذا القرار الاستراتيجي، فمن المحتمل أن يكون موقع القرار قد اتخذ القرار ( $V_2$ ) لاعتماده على الدعم الخارجي من المستلزمات البشرية والمادية، كتوفير المحاضرين الخارجيين أو الاستعانة بالدعم المالي الوزاري. وأدت مثل هذه الحالات إلى عرقلة تعلم الشبكة العصبونية ومن ثمّ تعثر عملية الاختبار، وإخراج نتائج غير مثلى. وبعد التباحث مع المواقع الإستراتيجية الحالية في عينة الدراسة والقائمة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الجامعات عينة الدراسة، جرى تعديل وتشذيب هذه البيانات لتأخذ النسق المنطقي الموحد، ولتقوم الشبكة على التعلم الأمثل، ومن ثم إجراء الاختبار بشكل كفوء ومحقق للهدف المرجو.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى وجد بأنّ هنالك حالات تكرار للقرار بين الجامعات الثلاث كانت متقاربة، لكن القرار الاستراتيجي المتخذ في كل منها كان مختلفاً، مما يؤكد بأن القرارات الإستراتيجية في مواقع القرار لم تتخذ بإتباع أساليب تحليل للمدخلات بشكل منطقي وعقلاني بل كانت تخضع للأمور الأنفة الذكر في أعلاه. مما حدا إلى اتخاذ الحالات التي تتمتع بالأمثلة من دون غيرها، والتي نقصد بها تلك الحالات التي تم فيها اتخاذ القرار الاستراتيجي وفقاً لدراسة وتحليل دقيق لمدخلات ذلك القرار، والتي تعد اللبنة الأساس في تشكيل تلك القرارات بشكلها النهائي.

ومن خلال الإطلاع على تنفيذ النظام المصمم المقترح في أي من الجامعات قيد الدراسة، تمت الملاحظة بأنه لم تدرك الجامعات قيد الدراسة الدور الذي تلعبه الشبكات العصبونية في عملية دعم القرار الإستراتيجي، مما إنعكس ذلك على مستويات الإداء في موقع القرار الإستراتيجي، وكذلك عدم إستجابة أي من الجامعات المبحوثة عرض الباحثة تشغيل النظام المصمم المقترح، مما

يشير الى تحقيق الفرضية الرئيسة الثالثة والمتضمنة (ج. لا تدرك المنظمات قيد الدراسة الدور الذي تلعبه الشبكات العصبونية في عملية دعم القرار الإستراتيجي).

## الإستنتاجات والتوصيات

### الإستنتاجات

خلصت الدراسة الحالية الى عدد من الاستنتاجات نوردتها تباعاً وفقاً للآتي:

1. يغلب على المنظمات المبحوثة عدم توفر أدوات حديثة لدعم القرار الإستراتيجي، وإنما تتوفر قاعدة بيانات تقوم بتخزين المعلومات التاريخية في مركز القرار مما يمكن متخذ القرار من الرجوع اليها في الحالات المشابهة.

2. يسوغ عدم توفر أدوات حديثة كالشبكات العصبونية لدعم القرارات الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة، مما يؤخذ على دعم قراراتها الإستراتيجية مؤشرات وعلى النحو الآتي:  
- لاتزال الجامعات العراقية في مدينة بغداد، بعيدة عن استخدام التقنيات الحديثة كالشبكات العصبونية لدعم القرارات الإستراتيجية.

- ان مشكلة عدم استخدام التقنيات الحديثة في الجامعات العراقية يعود بالدرجة الأولى الى عدم وضوح أهمية هذه التقنيات لدى أصحاب مراكز القرار ونقص الخبرات والمعارف اللازمة لتشغيل هذه التقنيات.

- تشخيص الباحثة بالاضافة الى ما ذكر، الى وجود حاجة ملحة لاستخدام الشبكات العصبونية في موقع القرار الاستراتيجي للجامعات قيد الدراسة، أو أي أداة أخرى من تقنيات دعم القرار الإستراتيجي، وذلك لأهميتها في تحسين ودعم القرارات الإستراتيجية.

3. شخصت الباحثة ومن خلال الجانب التطبيقي للدراسة، بأن هناك هدر في الجهد والوقت وكثرة الورقيات، عند جمع البيانات الخاصة في عملية دعمالقرار أو مسانده، اذ يسير القرار بنفس سلسلة المراجع حتى يصل الى مركز القرار الإستراتيجي لإتخاذ، وهذا يعود الى ضعف التقنيات عند دعم القرار الإستراتيجي.

4. خلصت الباحثة أيضاً ومن خلال الاستطلاع لواقع الجامعات المدروسة في هذا المجال الآتي:

-تعود حالة عدم توافر أدوات متطورة لدعم القرار الإستراتيجي في المنظمات المبحوثة الى طبيعة عمل تلك المنظمات حيث لا يوجد تمييز بين القرارات لما هو استراتيجي من عدمه.

-يتم اتخاذ قرارات متعددة وبجلسة واحدة، وهذا يؤدي الى تهميش الأمور الإستراتيجية وإعطاء أهمية أكبر للامور الثانوية.

-تشتت انتباه مواقع القرار الاستراتيجي عمّا وجدوا من أجله.

-ضعف في تطوير الأنظمة القائمة الحالية واستخدامها لاسناد العمل في المواقع الادارية.

-ضعف الاهتمام بالحواسيب المتوافرة في المنظمات قيد الدراسة واستخدامها لأغراض غير الأغراض الأساسية التي وضعت لأجلها.

-ضعف في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا ما حدا بالموظفين بجمع البيانات وتحويلها الى مواقع القرار بشكل يدوي.

#### التوصيات

- هناك حاجة الى المراجعة الدقيقة لمقومات البنية التحتية للمنظمات قيد الدراسة، متمثلة بمراكز القرار والكوادر والأجهزة الفنية، بهدف الوقوف على نقاط الضعف التي تشوبها، بدلاً من تجاوز أهميتها، وعدّها كما هو الحال الآن، بأنّها لا تشكل أهمية تذكر قياساً بأهمية الروتين والورقيات وجمع البيانات يدوياً.
- ضرورة إدراك مراكز القرار الإستراتيجي لأهمية التقنيات الذكيّة كالشبكات العصبونية، في عملية دعم القرارات الإستراتيجية، وإيلائها أهمية أكبر نظراً للدعم الذي تقدمه الوزارة في هذا المجال.
- تعميق العمل وإحتواء مضامين عملية دعم القرار الإستراتيجي ومعالجة هذه الظاهرة في هذه الدراسة باعتماد الشبكات العصبونية، لما في ذلك من اسهام بالغ الاهمية في تدعيم قدرة الجامعات المدروسة على التكيف والنمو وتعزيز رغبتها ورغبة قادتها في تحقيق ذلك، بالشكل الذي يمكنها من التحوّل الروتيني والشكلي في دعم عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي الى تطبيقات الاتجاهات المعاصرة في ذلك كلما وجد ذلك ضرورياً.
- تركيز الاهتمام على توليد وتعزيز تبني عملية دعم القرارات الإستراتيجية التي تحقق للجامعة استغلالاً أمثل لمواردها ونظمها وتقنياتها، وذلك تطويراً لمكانتها الحالية، حتى وان كانت

تلك القرارات اعتيادية أو استراتيجية، وتقضي الى تحمل مستوى معين من المخاطرة وذلك من خلال تبني الشبكات العصبونية ذات الصلة بتعزيز المهارات الفكرية لدى كراكر القرارات.

- ضرورة استثمار المزايا التي تحققها الشبكات العصبونية من جهد ووقت ومال وغيرها، في عملية دعم القرارات الإستراتيجية، وبالشكل الذي يوفر للجامعات المدروسة القدرة على الاستجابة المتجددة للظروف والمتغيرات البيئية، وصولاً الى استغلال مواردها بكفاءة وفعالية.

## قائمة المصادر

### اولا: العربية

- 1- الشрман، زياد محمد. "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية MIS". دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 2- علام زكي عبسي. "الشبكات العصبونية: البنية الهندسية، الخوارزميات، التطبيقات". مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- 3- "مقدمة في الشبكات العصبونية"، 2005، [www.c4arab.com/showlesson.php?1esid=1867](http://www.c4arab.com/showlesson.php?1esid=1867)
4. "مقدمة في الشبكات العصبونية الصناعية"، Oct.2005 [www.ar.wikibooks.org](http://www.mathworks.com)
5. <http://www.mathworks.com>

### ثانيا: الأجنبية

- 4.Anderson, A. James, "An Introduction to Neural Networks." New Delhi: Prentice-Hall Inc., 1995.
- 5.Curtis, Graham and Cobham, David. "Business Information Systems: Analysis, Design and Practice." 5<sup>th</sup>.Ed. Prentice-Hall, Inc., UK, 2005.
- 6.James A. Anderson, "An Introduction to Neural Networks." Prentice, Hall of India Private Limited, New Delhi-110 001. 1999.
- 7.Johnson, Gerry and Scholes, Kevan, "Exploring Corporate Strategy." 6<sup>th</sup>.Ed. Printice-Hall Inc., UK. 2002.
- 8.Khosrowshahi, F. & Howes, R. "A Framework for Strategic Decision-Making Based on a Hybrid Decision Support Tools ", Published: May at (<http://www.itcon.org/2005/09/>), University of Salford, UK. 2005.
- 9.Laudon, C. Kenneth and Laudon, P. Jane, "Essentials of Management Information Systems-Organization and Technology in the Networked Enterprise." 4<sup>th</sup>. Ed. Prentice Hall, Inc. USA. 2001.
- 10.Matthews, James "Back-Propagation for the Uninitiated" <http://www.generation5.org/content/2002/bp.asp>.
- 11.Sordo, M."Introduction to Neural Networks in Healthcare." [msordo@dsg.bwh.harvard.edu](mailto:msordo@dsg.bwh.harvard.edu), Journal of Open Clinical, October, 2002.
- 12.Stergiou, C. and Siganos, D., "Neural Networks at Pacific Northwest National Laboratory" 2000. <http://www.emsl.pnl.gov:2080/docs/cie/neural/neural.homepage.html>
- 13.Turban, E. "Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems." 4<sup>th</sup>.Ed.Prentice-Hall International, Inc., USA. 1995.

14. Paul Licker, S., "Management Information Systems" a Strategic Leadership approach." 4<sup>th</sup>.Ed., Dryden Press, 1999.

obekandl.com

## أثر استراتيجيات التدريب على قيمة المصرف في سوق رأس المال من وجهة نظر الفئات ذات العلاقة بالبيئة المصرفية

أ . د . عبد الرزاق الشحادة .

كلية الاقتصاد

جامعة حلب السورية والزيتونة الاردنية

### ملخص الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من المكانة التي يتمتع بها التدريب في خلق تدفقات إيجابية إضافية مباشرة للمصرف، والمساهمة غير المباشرة في رفع قيمة المصرف في أسواق رأس المال من خلال خلق بيئة مؤهلة قادرة على التغلب على المشكلات التي تواجه الأنشطة والخدمات المصرفية وتأمين متطلبات تأدية الخدمات والأعمال المصرفية بكفاءة وفعالية .

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تقصي أثر التدريب وإعادة التأهيل المصرفي للموارد البشرية على قيمة التدفقات النقدية للوحدة المصرفية، وبالتالي على قيمة المصرف في سوق الأوراق المالية ، وبهذا فإن الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. بيان الأثر المباشر لتدريب الموارد البشرية على قيمة التدفقات النقدية للوحدة المصرفية.
  2. تحليل العلاقة الارتباطية بين فعاليات التدريب وأساليبه والزيادة غير المباشرة في قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال
  3. الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها بيان العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الخاصة بالدراسة والمتمثلة في التدريب للموارد البشرية وأساليبه ، وقيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال ، وزيادة قيمة التدفقات النقدية لتلك الوحدة المصرفية.
- أما أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث فهي:
- 1- إن المصارف الناجحة هي المصارف التي استطاعت تقصي الثغرات والنواقص في كفاءة كوادرها وما مدى استعداد تلك الكوادر للتعامل مع التكنولوجيات المتطورة والتي جعلت التدريب صناعة قائمة بذاتها .
  - 2- إن للتدريب آثار مباشرة على زيادة المقدرة الإيرادية للوحدة المصرفية من خلال الزيادة من مردودية المخرجات للعملية المصرفية وبشكل خاص رضا المتعاملين مع المصرف وذلك بأقل التكاليف وبكفاءة وفعالية وهذا ما دلت المتوسطات الحسابية للمتغير الأول للدراسة حيث بلغت /3.366/ . أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فهي:
- 1- إن المصارف الناجحة هي المصارف التي تستطيع إحداث اهتمامات خاصة في أطرها التنظيمية وبشكل خاص إحداث مراكز خاصة بالتدريب المصرفي بهدف تلافي النقص في كفاءات وقدرات الكوادر البشرية لهذه الهيئات المصرفية .
  - 2- إن الوضع الراهن للسوق المصرفية يتطلب من قبل إدارتها فهماً وعناية كبيرة يتمثل في إعادة هيكلة الموارد البشرية في هذه المصارف لما لهذا الأمر من أهمية في التخفيف من المخاطر المصرفية وزيادة قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال .

## مقدمة :

أصبح التدريب من الآليات الهامة الحساسة التي تساهم في قيام المصارف بدورها ، ومواكبة التغيرات والتطورات، وبشكل خاص الثورة التكنولوجية في الاستخدامات المصرفية والتي أصبحت من مستلزمات العمل المصرفي .

لم يعد نجاح العمل المصرفي متوقفا على النواحي الفنية والآلية بعد أن وصلت هذه النواحي إلى درجة عالية من التقدم والتطور ، بل أن نجاح الأنشطة المصرفية أصبح يعتمد على حد كبير على حل مشكلات التدريب والتأهيل للموارد البشرية التي أصبحت العمود الفقري في المصرف . أن التدريب ليس الغاية منه فقط زيادة كفاءة وفعالية الكوادر المصرفية في التعامل مع المستجندات والتطورات في تقنيات الأعمال المصرفية، وإنما تتمثل أهدافه الاستراتيجية في زيادة المقدرة الإيرادية و الكفاءة التشغيلية لموارد المصرف والصمود في معركة التنافس الحاد في الوقت الحالي في الصناعة المصرفية وبالتالي زيادة قيمة الوحدة المصرفية الإجمالية في أسواق رأس المال . أن هنالك علاقة لا شك أنها وثيقة بين التدريب والتأهيل للموارد البشرية وتقديم الخدمات المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء، وفي أماكن تواجههم و بأعلى كفاية وأقل تكلفة ممكنة و هذا من شأنه التأثير المباشر على حجم و توقيت التدفقات النقدية للوحدة المصرفية . إن التطورات المستجدة و بشكل يومي في أنشطة وخدمات المصرف والتي تعتمد بشكل كلي على الثورة التكنولوجية، لا بد من أن يواكبها إعادة النظر في الكوادر البشرية اللازمة لعملية التحول ، وهذه الكوادر التي نعتقد أنها بأمرس الحاجة إلى التسلح بمفهومات الصناعة المصرفية المعاصرة و آليات الثورة التكنولوجية ولعل التدريب المصرفي الناجح هو القادر على التصدي لهذه المهمة .

## أهمية الدراسة :

يسهم التدريب و إعادة التأهيل للموارد البشرية وفق أصوله وقواعده في حل الجزء الأكبر من المشاكل الإدارية والفنية التي تواجهها الإدارة و العملية المصرفية ، كما أن للتدريب مساهمة مباشرة في تحقيق التدفقات الايجابية للمصرف التي لن تتحقق فقط من خلال الإمكانيات المادية المتاحة للمصرف ، و إنما من خلال رفع سوية و كفاءة الأداء المصرفي للعاملين في المصرف نفسه ، و من خلال جذب عاملين من المصارف الأخرى .

ومن هنا فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية التدريب في خلق تدفقات إيجابية إضافية مباشرة للمصرف، والمساهمة غير المباشرة في رفع قيمة المصرف في أسواق رأس المال من خلال خلق بيئة مؤهلة قادرة على التغلب على المشكلات التي تواجه الأنشطة والخدمات المصرفية وتأمين متطلبات تأدية الخدمات والأعمال المصرفية بكفاءة وفعالية .

### أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تقصي أثر التدريب وإعادة التأهيل المصرفي للموارد البشرية على قيمة التدفقات النقدية للوحدة المصرفية، وبالتالي على قيمة المصرف في سوق الأوراق المالية ، ولهذا فإن الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف الفرعية التالية :

1. بيان الأثر المباشر لتدريب الموارد البشرية على قيمة التدفقات النقدية للوحدة المصرفية.
  2. تحليل العلاقة الارتباطية بين فعاليات التدريب وأساليبه والزيادة غير المباشرة في قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال .
  3. الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها بيان العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الخاصة بالدراسة والمتمثلة في التدريب وأساليبه ، وقيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال ، وزيادة قيمة التدفقات النقدية لتلك الوحدة المصرفية .
- الدراسات السابقة العربية :

1. دراسة أحمد سيد مصطفى : التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية /1990 / .
- هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أهمية ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال ، وقد توصلت الدراسة إلى أن للتدريب أبعاد مختلفة في خلق بيئة تنظيمية وإدارية تحقق وتساعد في الأداء ، كما توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة آليات التدريب وكفاءة العملية الإدارية والتنظيمية للموارد البشرية في المنظمة .
2. دراسة إيمان إبراهيم عودة : تقييم سياسي التدريب والحوافز في القطاع الصناعي / دراسة ميدانية على صناعة الإسمنت / 1993 / .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر كلاً من التدريب والحوافز على الأداء في القطاع الصناعي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الحوافز المادية وإنتاجية العمل علاقة غير خطية ، كما تم التوصل إلى أن عملية التدريب في القطاع الصناعي تحتاج إلى طرق وأساليب تتلاءم مع طريقة

العمل ، كما أن هنالك عدم كفاية في أساليب التدريب المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية القطاع الصناعي .

3. دراسة عمر محمد القيزي : دور التدريب في إعداد ودعم كوادر المواطنين في القطاع المصرفي والمالي على معيار الإمارات للدراسات المصرفية والمالية بدولة الإمارات العربية المتحدة / 1999 .

هدفت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات المتدربين في المصارف الوطنية والأجنبية نحو البرامج التدريبية من حيث الاحتياجات وتصميم البرامج وتنفيذها وتقييمها . وقد توصلت الدراسة إلى أهم أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات مسؤولي التدريب في المصارف نحو كل من طرق تحديد الاحتياجات التدريبية و موضوعات التدريب ، وحول مدى كفاية أساليب التدريب المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية إلا أنه قد وجدت اختلافات جوهرية بين اتجاهات مسؤولي التدريب في المصارف حول قدرة البرامج التدريبية على تغطية كفاءة جوانب العمل المصرفي .

4. دراسة محمد الحسين : أهمية التدريب المصرفي في رفع كفاءة الأداء المصرفي / مع دراسة حالة المصرف التجاري السوري / 1999 .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الثغرات في النشاط التدريبي الذي يقوم به المصرف التجاري السوري كجزء من المشكلات الإدارية التي يعاني منها هذا المصرف ، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة وهي ضرورة إعطاء أولوية التدريب للادارات المصرفية على أساليب إدارية أكثر حداثة وتطور وتحويلها إلى قيادة تحويلية تقود عملية الانتقال والتحول إلى واقع جديد للمصرف أكثر تطوراً ومواكبه لمتطلبات العصر وعملية التنمية .

5. دراسة عبيد على المنصوري : تأثير برامج التدريبية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي / 2000 .

هدفت الدراسة قياس العلاقة بين مستويات نجاح البرامج التدريبية ومستويات الأداء الوظيفي وكذلك تحديد مقومات البرنامج التدريبي الفعال الذي يؤثر على مستويات الأداء الوظيفي . وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم مستويات القصور في أداء العاملين يرجع إلى نقص الخبرة والممارسة ، كما تبين أن حضور البرامج التدريبية من خلال خطة تدريبية محددة يساعد في تحسين الأداء ، كما أنه يجب تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للأسس العلمية حتى تتحقق فعالية للعملية التدريبية مما يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي .

6. دراسة عبد الحكيم أحمد نجم : تحليل العلاقة بين بعض سياسات الموارد البشرية بالمنظمة والالتزام التنظيمي من خلال توسيط الرض الوظيفي / 2003 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تأثير متغيرات الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والحوافز والأجور والترقية من الرضا الوظيفي وبالتالي على الالتزام التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى أن الأجور و الحوافز والتدريب والترقية تؤثر معنوياً في الرضا الوظيفي، وتساهم مجتمعة في تفسير 81.9% من التفسير في مستوى الرضا الوظيفي وكان من أهم التوصيات لهذه الدراسة ضرورة إعطاء الإدارات المزيد من الاهتمام لسياسات الموارد البشرية ، حيث يجب أن تكون هذه السياسات فعالة وموضوعية .

### الدراسات السابقة الأجنبية :

#### 1. دراسة ( Claude , 1994 ) :

هدفت هذه الدراسة لبيان أهمية تقييم البرامج التدريبية وأثر ذلك على نجاح العملية التدريبية ، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التركيز على استخدام أساليب متطورة لتقييم البرامج التدريبية ويجب أن يتم تقييم البرامج التدريبية بعد انتهائها بفترة كافية حتى يتضح تأثيرها الحقيقي على سلوكيات وأداء العاملين ، كما يجب تطوير البرامج التدريبية انطلاقاً من نتائج عمليات التقييم .

#### 2. دراسة ( Ruth , 1994 ) :

هدفت هذه الدراسة لتطوير النشاط البشري من خلال إنشاء برامج استشاري للتدريب داخل الجهة التي تقوم بالتدريب ، وتحديد أهداف محددة لهذا المركز ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضرورة لإنشاء مركز استشاري للتدريب مع تحديد مهامه وأهدافه بدقة حتى يقوم بدوره في تطوير النشاط التدريبي في المنظمة .

#### 3. دراسة ( Hug hey & Mussnug , 1997 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العناصر اللازمة لتحقيق فعالية التدريب وكذلك لبيان أهمية الدور الذي يؤديه مديري التدريب لتحقيق أهداف التدريب وجعل التدريب فعالاً وقد توصلت الدراسة إلى أنه تزداد فعالية البرامج التدريبية عندما تحتوي على ممارسات عملية وتدريب عملي ، وتزداد فعالية التدريب مع المتابعة المباشرة لمدرء التدريب كما أنه يجب إرسال العاملين للتدريب إلا عند وجود فعالية للتدريب تتعلق بقصور في الأداء أو السلوكيات أو المعارف أو المهارات .

### مشكلة الدراسة وأسئلتها :

إن تنمية مهارات العاملين المصرفيين وتطويرها و إعادة تأهيلها بما يتوافق مع المستجدات اليومية في الأنشطة والخدمات المصرفية، وتطوير قدرات هؤلاء العاملين وتغيير سلوكهم يلعب دوراً مهماً في تطوير الخدمات والأنشطة المصرفية وبالتالي تحقيق الأهداف النهائية للعملية المصرفية .

مما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية :

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المصرفي للموارد البشرية وزيادة المقدرة الايرادية للوحدة المصرفية .

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المصرفي للموارد البشرية وزيادة قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال.

### فروض البحث :

يسعى البحث لإثبات الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى :

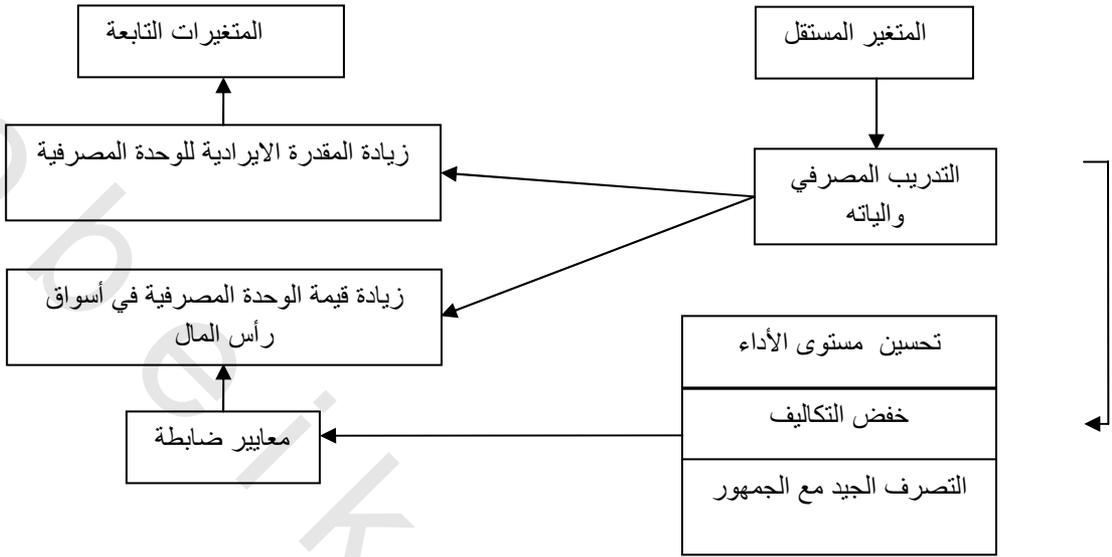
لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المصرفي للموارد البشرية وزيادة المقدرة الايرادية للوحدة المصرفية .

الفرضية الثانية :

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المصرفي للموارد البشرية وزيادة قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال .

### نموذج الدراسة :

انسجماً مع أهداف وأهمية هذه الدراسة ، فقد تم صياغة نموذج للدراسة والذي من خلاله سيتم التعرف على المتغير المستقل والمتمثل في التدريب المصرفي للموارد البشرية، والمتغيرات التابعة المتمثلة في قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال ، وزيادة المقدرة الايرادية للوحدة المصرفية ، ويمكن تمثيل متغيرات الدراسة في الشكل التالي :



شكل يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة للدراسة.

#### أسلوب ومنهجية البحث :

اعتمد الباحث الأسلوب التحليلي و الاستنتاجي في دراسة أثر استراتيجيات التدريب المصرفي للموارد البشرية وذلك من خلال منهجية قامت على محورين .

- المحور الأول : النظري وذلك بالرجوع إلى الأدبيات والدوريات والكتب المتعلقة بقضية التدريب والتأهيل المصرفي للموارد البشرية وأثره على كفاءة العمل المصرفي وأهدافه .
- المحور الثاني : الدراسة الميدانية ، وذلك من خلال تصميم استبانة وزعت على الأطراف ذات العلاقة بالبيئة المصرفية لبيان أثر التدريب المصرفي للموارد البشرية على قيمة المصرف في أسواق رأس المال وزيادة المقدره الايرادية لتلك الوحدة المصرفية .

#### مجتمع وعينة الدراسة :

يتألف مجمع الدراسة من ثلاث فئات لها علاقة بالبيئة المصرفية وهم :

- أ. المدراء الإداريين للمصارف التجارية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي وعددها 14 بنكاً تجارياً . وكان عدد أفراد المستجيبين/28/

ب. المحللون الماليون المسجلون في سوق عمان المالي / شركات الوساطة المالية / . وكان عدد أفراد المستجيبين/20/

ج. مدققوا الحسابات الخارجيين باعتبارهم الجهة المقيمة للوضع الحالي للمؤسسات المصرفية . وكان عدد أفراد المستجيبين/14/

### خلفية الدراسة :

يعد التدريب من أهم الوظائف المناطة بالإدارة، وهو من أهم عناصر الكفاءة الإدارية والفنية في الوحدة المصرفية ، وهو المحرك الأساسي لها ، إذ لم يعد دور الموظف مقتصرًا على القيام بأعمال روتينية ، بل تجاوز ذلك إلى أن أصبح

شخصاً مقوماً لنمو المؤسسة المصرفية ، وباحثاً مخططاً للبرامج التنموية للأنشطة المصرفية ، مشاركاً في إيجاد الحلول للكثير من العقبات التي تواجه العملية المصرفية وأدائها ، متفاعلاً مع التكنولوجيا المعاصرة ، عاملاً على حل المشكلات على دراية واسعة بحاجات العملاء إلى الخدمات المصرفية المتطورة معززاً لها ، مثيراً لدافعهم نحو التعامل مع المصرف .

التدريب المصرفي للموارد البشرية هو العملية التي يقصد منها إعداد وتنمية الكوادر البشرية ليتمكنها من المقدرة على إنجاز العمليات المصرفية المختلفة بهدف تحقيق أهداف البنوك التي يعملون فيها ضمن مبادئ السلامة والأمان والكفاية/ علمي ، 1999 /

إضافة إلى ما تقدم من فإن التدريب المصرفي للموارد البشرية يعتبر مدخلاً هاماً من مدخلات نظام المعلومات المصرفية لجهة دعم القرارات المصرفية المختلفة وأسلوباً داعماً ومميزاً لحل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجهها المصارف / حسين ص. 386 ./

فالعملية التدريبية للموارد البشرية في المصارف هي عملية مستمرة وحتمية ولا تقل أهمية عن العمليات والأنشطة المصرفية الأخرى مثل قبول الودائع ومنح التسهيلات الائتمانية وغيرها من الأنشطة المصرفية .

فالأخطاء المصرفية الناتجة عن قلة الخبرة قد تلحق بالمصرف جملة من الخسائر ربما تفوق الخسائر الناتجة عن أي نشاط أو خدمة مصرفية أخرى .

إن المصارف كانت ما تزال المستقطب الأول لإنجازات تكنولوجيا المعلومات ولما كانت هذه الإنجازات تطور يومياً ولا تقف في طورها عند حد معين ، فهذا الأمر يفرض ضروريات تدريبية واهتماماً خاصاً من قبل الإدارة المصرفية

إن المصارف الناجحة هي المصارف التي أن تتقضى الثغرات والنواقص في كفاءة كوادرها وما مدى كفاءة تلك الكوادر في التعامل مع التكنولوجيا المتطورة والتي جعلت من التدريب المصرفي صناعة قائمة بذاتها ، فالكثير من المصارف الناجحة في العالم استطاعت أن تحدث في إطارها التنظيمي مراكز خاصة بالتدريب المصرفي للموارد البشرية مزودة بأحدث الأجهزة والتقنيات والخبرات .

لقد تعرض عدد من الباحثين إلى أثر التدريب للموارد البشرية في زيادة كفاءة الأداء، وفي هذا الصدد يقول أحد الباحثين أن تدريب العاملين يعزز ثقتهم بأنفسهم ويمكنهم من الاعتزاز بنتائجهم وتقييم أعمالهم .

وقد تعرض العلمي إلى فوائد التدريب المصرفي للموارد البشرية من خلال إجمال تلك الفوائد بالعناصر التالية / العلمي ص. 69 / .

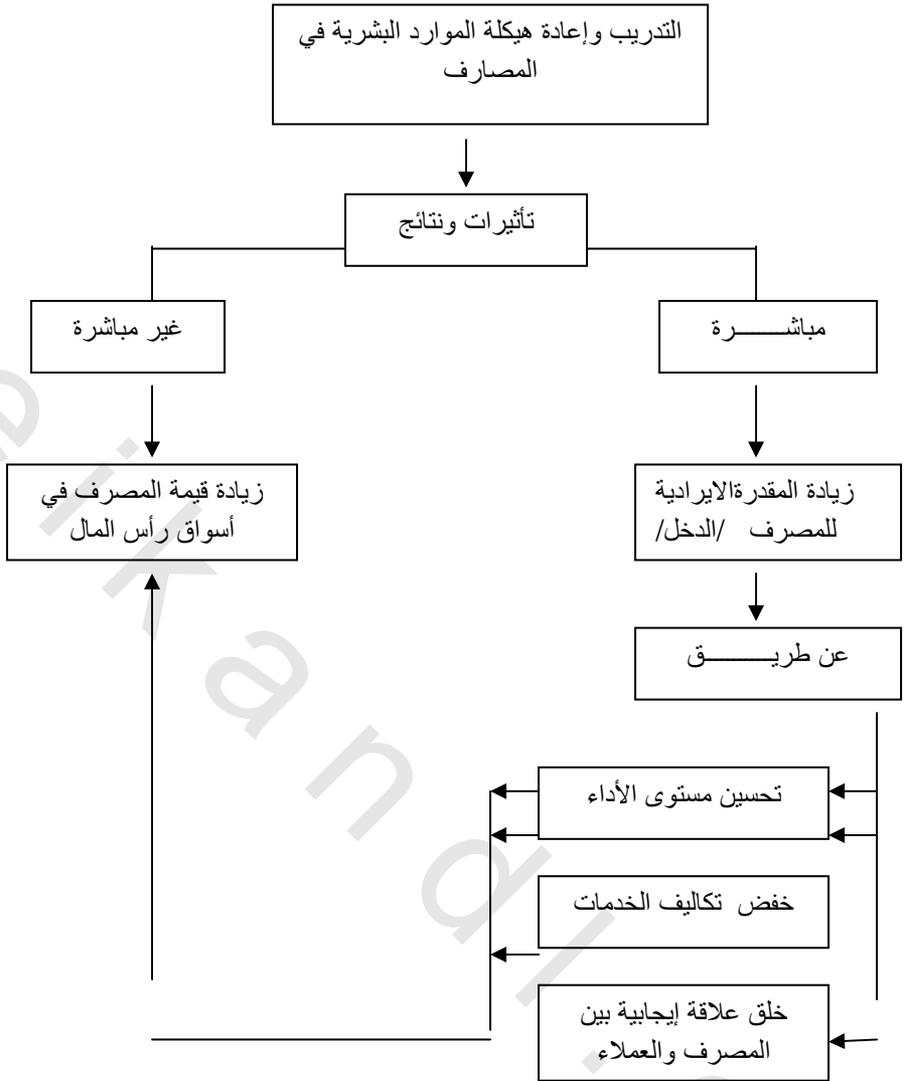
- 1 . تحسين مستوى الأداء الفردي والإجماعي وبالتالي الأداء العام للمصرف .
  - 2 . خفض التكاليف عن طريق تدريب العاملين المصرفيين على أساليب عملية تجعلهم في غنى عن الحركات الزائدة ، وتبعدهم عن شبح الخطاء العملية
  - 3 . غرس مبادئ الأخلاق الحميدة والتصرف الجيد مع الجمهور مما يؤدي إلى زيادة رضاه .
  - 4 . تكشف البرامج التدريبية والمناقشات عن أساليب العمل الجديدة والمفيدة .
  - 5 . يخلق التدريب عند المتدربين ثقة بالنفس ويعزز لديه الطموح الوظيفي، و فرصة تدريبية تتلق أمام المتدرب عشرات الفرص للتقدم والتطور .
  - 6 . التدريب المصرفي التكنولوجي يظهر المصارف أمام عملائها على أنها مصارف متطورة تؤمن بالعلم و التكنولوجيا طريقاً للازدهار والنجاح .
- مما سبق يرى الباحث أن للتدريب قدرة على ترسيخ المعلومات لدى المتدرب ويزيد من قدرته الإبداعية ويساعده في مواجهة المواقف الجديدة بالتالي يساعد على التعامل مع المواقف المختلفة بكفاءة وفعالية ، ويزيد من مردودة مما ينعكس على المخرجات للعملية المصرفية ، وبشكل خاص رضا الجمهور المتعامل مع المصرف ومستقبله ، ومدى حرصه على توفير الخدمات المصرفية بأقل التكاليف و بكفاءة وفعالية .
- أضف إلى ما تقدم فإن التدريب يعمق لدى المتدرب حاسة الانتماء للمصرف مما ينعكس على مسؤوليته تجاه مستقبل المؤسسة المصرفية، ومدى حرصه على نجاح واستمرار تلك المؤسسة المصرفية .

من المؤكد أن العلاقة بين المصرف والعملاء ستكون أكثر قوة ومتانة وديمومة كلما تحسنت جودة الخدمة المصرفية ، ومن هنا فإن ارتباط التدريب بالخدمة المصرفية وبالتالي بالمقدرة الايرادية للوحدة المصرفية ، ويلاحظ من هذا الارتباط أنه ارتباط عضوي نظراً لما يوفر التدريب من خفض في التكاليف وتحسين مستوى الأداء للأنشطة والخدمة المصرفية ، وبالتالي يساهم التدريب في إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط ودرجة المخاطرة التي يتحملها المصرف .

لا شك أن زيادة حدة المنافسة بين المصارف في مجالات متعددة وتعقد وتنوع الرغبات والدوافع والاتجاهات لدى العملاء ، بالإضافة إلى سرعة التطور التكنولوجي وإدخال التقنيات الجديدة في العمل المصرفي ، وما صاحب ذلك من تكاليف يتطلب فهمها وعناية كبيرة من قبل الإدارة، هذه العوامل يجب أن تكون دافعاً لدراسة العملية التدريبية، وإعادة هيكلة الموارد البشرية في المصارف ، لما لهذا الأمر من أهمية من التخفيف من المخاطر المصاحبة للعوامل السابقة الذكر .

ومن جهة أخرى فإن للعوامل والتطورات التي تم ذكرها سابقاً الأثر غير المباشر على قيمة المصارف في أسواق رأس المال .

ولهذا فيمكن تمثيل نتائج وتأثيرات التدريب المصرفي على أعمال المصرف من زاويتين كما في المخطط التالي :



شكل يوضح النتائج المباشرة وغير المباشرة للتدريب المصرفي .

من الشكل السابق الذكر نلاحظ أن للتدريب تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على الوحدة المصرفية تمثلت المباشرة منه في زيادة التدفقات النقدية من خلال ما يوفره التدريب من عوامل مساعدة في زيادة تلك التدفقات، ومن تأثيرات غير مباشرة تمثلت في زيادة أسعار أسهم تلك المؤسسات المالية في أسواق رأس المال .  
عرض البيانات اختبار الفرضيات

بعد استبعاد الاستبيانات غير القابلة للتحليل الإحصائي و البالغ عددها /8/ استبيانات لعدم اكتمال الإجابات فيها من أصل /62/ استبيان وزعت على مجتمع الدراسة، تم استخدام البرنامج الإحصائي الاجتماعي /spss/ حيث تم افتراض وسط حسابي /3/ يتم من خلاله قبول الفرضيات أو رفضها و كانت نتائج البيانات على النحو التالي:

### الفرضية الأولى :

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المصرفي للموارد البشرية وزيادة المقدرة الإيرادية للوحدة المصرفية . الجدول التالي رقم /1/ يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرضية الأولى:

التسلسل	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة التأثير %
1	إن للتدريب أثار مباشرة على تحسين مستوى الأداء للفرد والجماعة بالتالي التأثير على نتائج أعمال الوحدة المصرفية .	3.8056	0.9013	23.68%	76.11%
2	يؤدي التدريب المصرفي للموارد البشرية إلى خفض التكاليف وزيادة الإيرادات .	3.5	1.1315	32.33%	57%
3	من تأثيرات التدريب زيادة رضا العملاء من الخدمات وبالتالي زيادة عدد المتعاملين مع المصرف وهذا بدوره يؤثر على نتائج أعمال المصرف النهائية .	2.6759	1.1093	41.45%	53.85%
4	التدريب عامل من العوامل التي تؤدي إلى التصرف الجيد مع العملاء وبالتالي زيادة الأنشطة المصرفية المختلفة .	3.713	1.0682	28.77%	74.26%
5	التدريب المصرفي للموارد البشرية يؤدي بشكل مباشر إلى تقوية كفاءة العمل المصرفي وبالتالي زيادة التدفقات النقدية للمصرف .	3.9167	0.9965	52.44%	78.33%
6	أن للتدريب أثر مباشر في توفير الحلول للكثير من العقبات التي تواجه المصرف وهذا سيعزز التعامل في المصرف .	3.7222	1.0031	26.95%	74.44%

7	يتمتع التدريب بأهمية موازية تماماً لأعمال وأنشطة المصرف المنتجة للدخل مثل قبول الودائع والتسهيلات الانتمائية .	3.6574	1.0604	29%	73.15%
8	إن للتدريب تأثيرات مباشرة على غرس مبادئ الأخلاق الحميدة وبالتالي زيادة رضا المتعاملين مع المصرف.	2.6389	1.1229	42.55%	52.78%
9	إن للتدريب تأثيرات مباشرة في الكشف عن أساليب العمل المفيدة والمنتجة للتدفقات الايجابية .	2.963	1.1433	38.59%	59.26%
10	التدريب عامل يؤدي إلى تعزيز الموارد البشرية ثقتهم بأنفسهم و اعتزازهم بإنتاجهم	2.6111	1.0923	41.83%	52.22%
11	التدريب يعمق لدى المتدرب حاسة الانتماء للوحدة المصرفية مما ينعكس على أعمال ومستقبل الوحدة المصرفية .	3.6019	1.0407	28.9%	72.02%
	متوسط المتوسطات للمتغير الأول	3.366	0.6699	19.90%	67.16%

نلاحظ من الجدول رقم /1/ أن الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة بلغ /3.366/ وهو أعلى من متوسط

أداة القياس /3/ كما بلغت نسبة التأثير للأسئلة مجتمعة /67.16% / وهي أعلى من النسبة المعتمدة في هذه الدراسة وهي / 60% / أو الانحراف المعياري للأسئلة مجتمعة بلغ /0.6699 / و معامل الاختلاف للأسئلة مجتمعة بلغ /19.90% / و هو أقل من النسبة المعتمدة في هذه الدراسة /50% / وهذا يدل على انسجام واضح و اتفاق بين إجابات عينة الدراسة.

و بناء على النتائج السابقة تكون الفرضية مقبولة و للتأكد من هذه النتيجة تم استخدام اختبار /T-test/ المزدوج للمتوسطات الحسابية للمتغير الأول للدراسة وذلك لمقارنته مع المتوسط الحسابي الفرضي (3) والذي يمثل الحد الأدنى لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المصرفي للموارد البشرية وزيادة المقدرة الايرادية للوحدة المصرفية ، وذلك لتحديد ما إذا كان الفرق بين المتوسط

الحسابي للفرضية و بين الحد الأدنى ذو دلالة إحصائية وذلك عند مستوى ثقة إحصائية  $(0.05 \leq a)$  و يوضح الجدول رقم 2/ نتائج اختبار /t-test/ المزدوج للمتوسطات الحسابية للمغير الأول.

جدول رقم 2/ يوضح نتائج اختبار /t-test/ الفرضية الأولى

المتغير الأول الخاص بزيادة المقدره الايرادية	المتوسط الحسابي للمتغير	قيمة / T /	مستوى معنوية ( T )
	3.366	8.09	0.000

من الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

كان الفرق بين المتوسط الافتراضي /3/ و المتوسط الحسابي للفرضية الأولى دال إحصائياً، حيث كانت قيمة  $t = 8.09$  /و كانت معنوية/  $t$  تساوي /0.000/ و هذا المستوى من المعنوية ذو دلالة إحصائية قوية ، يدل على وجود علاقة بين التدريب المصرفي للموارد البشرية و بين زيادة التدفقات النقدية للوحدة المصرفية و بالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة و هذا يعني أن:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المصرفي للموارد البشرية وزيادة المقدره الايرادية للوحدة المصرفية .

**الفرضية الثانية :**

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المصرفي للموارد البشرية وزيادة قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال . الجدول التالي رقم 3/ يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الفرضية الثانية:

التسل	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة التأثير %
1	أن القيمة الإجمالية للوحدة المصرفية في أسواق رأس المال يتأثر بشكل مباشر بما تتمتع به الوحدة المصرفية من سمعة وأمانة للقائمين فيها .	2.5921	1.005	38.76%	51.85%
2	أن قيمة السهم للوحدة المصرفية في أسواق رأس المال يتأثر بشكل غير مباشر بما تتمتع به الإدارة المصرفية من كفاءة تشغيل للموارد المتاحة للوحدة المصرفية .	2.5741	1.0304	40.17%	51.48%

3	أن قيمة السهم للوحدة المصرفية في أسواق رأس المال يتأثر بشكل غير مباشر بكفاءة الموارد البشرية للوحدة المصرفية .	2.3981	0.9367	%39.06	%47.96
4	أن قيمة السهم للوحدة المصرفية في أسواق رأس المال يتأثر بشكل مباشر بنتائج الأعمال وقيمة التدفقات المحققة	3.6759	1.0837	%29.48	%73.52
5	إن قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال تتأثر بمقدار حصتها في السوق المصرفي .	3.9907	0.8592	%21.53	%79.81
6	هنالك علاقة بين التدفقات النقدية الناتجة عن الاستخدام السليم للموارد وبين قيمة الوحدة في أسواق رأس المال .	2.4907	1	%40.15	%49.82
7	هنالك علاقة غير مباشرة بين سياسات التدريب والتأهيل القائمة في الوحدة المصرفية وقيمة تلك الوحدة في أسواق رأس المال .	3.9074	0.9124	%23.35	%78.15
8	إن للتدريب آثار غير مباشرة على التخفيف من حدة المنافسة وبالتالي التأثير على قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال .	3.6574	0.9779	%26.47	%73.15
9	إن للتدريب آثار غير مباشرة على قيمة الوحدة في أسواق رأس المال من خلال المساهمة في التوازن بين التوسع في النشاط ودرجة المخاطرة التي يتحملها المصرف .	2.5463	1.0702	%42.07	%50.93
10	إن من نتائج التدريب تحسين مستوى الأداء وخفض التكاليف وهذا عامل لزيادة قيمة السهم في أسواق رأس المال .	3.6389	0.9996	%27.47	72.78%
	متوسط المتوسطات للمتغير الثاني	3.1473	0.7933	%25.21	%62.95

نلاحظ من الجدول رقم /3/ أن الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة بلغ /3.1473/ وهو أعلى من متوسط أداة القياس /3/ كما بلغت نسبة التأثير للأسئلة مجتمعة /62.95% و هي أعلى من النسبة المعتمدة في هذه الدراسة وهي /60/ و الانحراف المعياري للأسئلة مجتمعة بلغ /0.0.7933/ و معامل الاختلاف للأسئلة مجتمعة بلغ /25.21% و هو أقل من النسبة المعتمدة في هذه الدراسة /50% و هذا يدل علي انسجام واضح و اتفاق بين إجابات عينة الدراسة. و بناء علي النتائج السابقة تكون الفرضية مقبولة و للتأكد من هذه النتيجة تم استخدام اختبار /T-test/ المزدوج للمتوسطات الحسابية للمتغير الثاني للدراسة وذلك لمقارنته مع المتوسط الحسابي الفرضي (3) والذي يمثل الحد الأدنى لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المصرفي للموارد البشرية وزيادة قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال ، وذلك لتحديد ما إذا كان الفرق بين المتوسط الحسابي للفرضية و بين الحد الأدنى ذو دلالة إحصائية وذلك عند مستوى ثقة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) و يوضح الجدول رقم /4/ نتائج اختبار /t-test/ المزدوج للمتوسطات الحسابية للمتغير الثاني.

جدول رقم /4/ يوضح نتائج اختبار /t-test/ الفرضية الثانية.

المتغير الأول الخاص بزيادة قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال	المتوسط الحسابي للمتغير	قيمة / T /	مستوى معنوية (T)
	3.1473	29.86	0.000

من الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

كان الفرق بين المتوسط الافتراضي /3/ و المتوسط الحسابي للفرضية الأولى دال إحصائياً، حيث كانت قيمة  $t = 29.86$  و كانت معنوية /t/ تساوي /0.000/ و هذا المستوى من المعنوية ذو دلالة إحصائية قوية ، يدل على وجود علاقة بين التدريب المصرفي للموارد البشرية و بين زيادة قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال و بالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة و هذا يعني أن:

وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المصرفي للموارد البشرية وزيادة قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال .

## النتائج و التوصيات :

من خلال عرض البيانات واختبار الفرضيات يمكن توصيف أهم النتائج الخاصة بهذه الدراسة بالنقاط التالية :

1- إن المصارف الناجحة هي المصارف التي استطاعت تقصي الثغرات والنواقص في كفاءة كوادرها وما مدى استعداد تلك الكوادر للتعامل مع التكنولوجيات المتطورة والتي جعلت التدريب صناعة قائمة بذاتها .

2- إن للتدريب أثار مباشرة على زيادة المقدرة الايرادية للوحدة المصرفية من خلال الزيادة من مردودية المخرجات للعملية المصرفية وبشكل خاص رضا المتعاملين مع المصرف وذلك بأقل التكاليف وبكفاءة وبفعالية وهذا ما دلت المتوسطات الحسابية للمتغير الأول للدراسة حيث بلغت/3.366/ .

3- يساهم التدريب في إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط ودرجة المخاطرة التي يتحملها المصرف ولهذا التدريب سيؤدي إلى تأثيرات غير مباشرة تتمثل في زيادة قيمة المصرف في أسواق رأس المال وهذا ما كانت تؤكد النتائج الإحصائية للمتغير الثاني في الدراسة .

أما أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث فهي كالآتي :

1- إن المصارف الناجحة هي المصارف التي تستطيع إحداث اهتمامات خاصة في أطرها التنظيمية وبشكل خاص إحداث مراكز خاصة بالتدريب المصرفي بهدف تلافي النقص في كفاءات وقدرات الكوادر البشرية لهذه الهيئات المصرفية

2- إن الوضع الراهن للسوق المصرفية يتطلب من قبل إدارتها فهماً وعناية كبيرة يتمثل في إعادة هيكلة الموارد البشرية في هذه المصارف لما لهذا الأمر من أهمية في التخفيف من المخاطر المصرفية وزيادة قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال .

3- إن العامل الأهم في أنشطة المصارف يتمثل في استمرارية العلاقة الايجابية بين المصرف والعملاء ، وهذا الأمر متوقف على العنصر البشري المنفذ لأهداف المصرف ، لهذا لا بد من أن يحتل التدريب المكانة الخاصة به للمساعدة في إيجاد الحلول للكثير من العقبات التي تواجه العملية المصرفية وأدائها .

## المراجع :

1. أحمد سيد مصطفى : التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية ،مجلة الإدارة ، المجلد 22 ، القاهرة / 1990 /
2. إيمان إبراهيم عودة : تقييم سياسي التدريب والخوافز في القطاع الصناعي / دراسة ميدانية على صناعة الإسمنت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس / 1993 / .
3. عبد الحكيم أحمد نجم : تحليل العلاقة بين بعض سياسات الموارد البشرية بالمنظمة والالتزام التنظيمي من خلال توسيط الرض الوظيفي ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 27 ، العدد 3 ، / 2003 / .
4. عبيد على المنصوري : تأثير برامج التدريبية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس / 2000 / .
5. عمر محمد القيدي : دور التدريب في إعداد ودعم كوادر المواطنين في القطاع المصرفي والمالي على معير الإمارات للدراسات المصرفية والمالية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس / 1999 / .
6. محمد الحسين : أهمية التدريب المصرفي في رفع كفاءة الأداء المصرفي / مع دراسة حالة المصرف التجاري السوري ، مجلة بحوث جامعة حلب ، العدد 23 ، / 1999 / ص. 379 .
7. مهدي فكري العلمي : مقالات في التدريب المصرفي ، الطبعة الأولى ، مطبعة المؤيد ، عمان ، ص. / 1995 / 69 .

## المراجع الأجنبية :

1. Aaron W. Hughey & Kenneth J. Mussnug , " Designing Effective Employee Training Program ," Training for quality Journal , Vol.5,No.2, 1997
2. Cellich Claude " Managing Trainig Evaluatipn in Trade Promotion " , International Trade Forum , No. 4, 1994 .
3. Clarck Ruth, " It is Time to Develop Training " , Journal of Training and Development , Vol. 48, Sept ., 1994 .

الاستبانة:

الفرضية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المصرفي للموارد البشرية وزيادة المقدرة الأيرادية للوحدة المصرفية .

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	إن للتدريب آثار مباشرة على تحسین مستوى الأداء للفرد والجماعة بالتالي التأثير على نتائج أعمال الوحدة المصرفية .					
2	يؤدي التدريب المصرفي للموارد البشرية إلى خفض التكاليف وزيادة الإيرادات .					
3	من تأثيرات التدريب زيادة رضا العملاء من الخدمات وبالتالي زيادة عدد المتعاملين مع المصرف وهذا بدوره يؤثر على نتائج أعمال المصرف النهائية .					
4	التدريب عامل من العوامل التي تؤدي إلى التصرف الجيد مع العملاء وبالتالي زيادة الأنشطة المصرفية المختلفة .					
5	التدريب المصرفي للموارد البشرية يؤدي بشكل مباشر إلى تقوية كفاءة العمل المصرفي وبالتالي زيادة التدفقات النقدية للمصرف .					
6	أن للتدريب أثر مباشر في الحلول للكثير من العقبات التي تواجه المصرف وهذا سيعزز التعامل في المصرف .					
7	يتمتع التدريب بأهمية موازية تماماً لأعمال وأنشطة المصرف المنتجة للدخل مثل قبول الودائع والتسهيلات الائتمانية .					
8	إن للتدريب تأثيرات مباشرة على غرس مبادئ الأخلاق الحميدة وبالتالي زيادة رضا المتعاملين مع المصرف .					
9	إن للتدريب تأثيرات مباشرة في الكشف عن أساليب العمل المفيدة والمنتجة للتدفقات الإيجابية .					
10	التدريب عامل يؤدي إلى تعزيز الموارد البشرية ثققتهم بأنفسهم و اعتزازهم بإنتاجهم .					

					التدريب يعمق لدى المتدرب حاسة الانتماء للوحدة المصرفية مما ينعكس على أعمال ومستقبل الوحدة المصرفية .	11
--	--	--	--	--	---	----

الفرضية الثانية :

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب المصرفي للموارد البشرية وزيادة قيمة الوحدة  
المصرفية في أسواق رأس المال .

التسلسل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أن القيمة الإجمالية للوحدة المصرفية في أسواق رأس المال يتأثر بشكل مباشر بما تمتع به الوحدة المصرفية من سمعة وأمانة للقائمين فيها .					
2	أن قيمة السهم للوحدة المصرفية في أسواق رأس المال يتأثر بشكل غير مباشر بما تتمتع به الإدارة المصرفية من كفاءة تشغيل للموارد المتاحة للوحدة المصرفية .					
3	أن قيمة السهم للوحدة المصرفية في أسواق رأس المال يتأثر بشكل غير مباشر بكفاءة الموارد البشرية للوحدة المصرفية .					
4	أن قيمة السهم للوحدة المصرفية في أسواق رأس المال يتأثر بشكل مباشر بنتائج الأعمال وقيمة التدفقات المحققة .					
5	إن قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال تتأثر بمقدار حصتها في السوق المصرفي .					
6	هنالك علاقة بين التدفقات النقدية الناتجة عن الاستخدام السليم للموارد وبين قيمة الوحدة في أسواق رأس المال .					

					7	هنالك علاقة غير مباشرة بين سياسات التدريب والتأهيل القائمة في الوحدة المصرفية وقيمة تلك الوحدة في أسواق رأس المال .
					8	إن للتدريب آثار غير مباشرة على التخفيف من حدة المنافسة وبالتالي التأثير على قيمة الوحدة المصرفية في أسواق رأس المال .
					9	إن للتدريب آثار غير مباشرة على قيمة الوحدة في أسواق رأس المال من خلال المساهمة في التوازن بين التوسع في النشاط ودرجة المخاطرة التي يتحملها المصرف .
					10	إن من نتائج التدريب تحسين مستوى الأداء وخفض التكاليف وهذا عامل لزيادة قيمة السهم في أسواق رأس المال.

# الذكاء الاقتصادي كإستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية

## النموذج الياباني و النموذج الأمريكي

الدكتور جبار ياسين  
الأستاذة خلوفي وهيبة  
جامعة الطارف  
الجزائر

### ملخص:

مع تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة الانترنت لم يعد التحدي يتمثل في توفير المعلومة وإنما في سرعة الوصول إليها و كيفية هيكله هذه المعلومات وتحليلها و إثرائها بحيث تساعد في معرفة الفرص و التهديدات وكيفية حل المشاكل و الوقاية منها و تطوير أساليب العمل في وقت وجيز أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و بالشكل المناسب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، ويفترض نظام الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بأساليب إدارة المشاريع و المهارات وكذا المعرفة الجيدة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و ما يمكن أن يوصي به في ختام هذه الورقة البحثية أن سرعة تغير البيئة و ما تحمله من فرص و تهديدات أصبح يحتم على المؤسسة و يجبرها حقيقة ممارسة ما يسمى تسيير بالتغيير و محاولة تسيير مواردها و إمكانياتها بكل ما تحمله من مضامين بنظرة إستراتيجية تأخذ في الحسبان جميع الإتجاهات التي يمكن أن تتغير في المستقبل فإملاك ميزة تنافسية يعد هدفا إستراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الإقتصادي الحالي إذ ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها الصورة المميزة للمؤسسة و التي تعطىها المكانة المرموقة على خلاف المؤسسات الأخرى و هذا لا يتحقق طبعاً إلا باللعب على حبال ميكانيزمات حقيقية ألا و هي الذكاء الاقتصادي الخلاق ومن ناحية الذكاء المعلوماتي و الذكاء على الأصدقاء الأخرى بكل مكوناته كالحفاظ على مواردها و كفاءتها لأنها السر الكبير لتحقيق نجاحها؛ فالأمر لا ينتهي عند عملية بناء هذه الميزة التنافسية أو تلك ، بل الأمر يتطلب المحافظة على هذه المزايا و تعزيزها من خلال تطويرها و بشكل مستمر لكي تستطيع تلك المنظمة الإحتفاظ بموقعها التنافسي بين المنافسين أما على مستوى الدولة فيسمح استعمال الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق العمل وخلق التنافس في ميدان البحث و التطوير و الحث على النباهة من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية و المراقبة و حراسة المنافسين و تحسيس إدارات المنظمات بالحذر من تسرب و سرقة المعلومات الخطيرة و الهامة، و الحث بأهمية إعتداد الذكاء الإقتصادي كسياسة و إستراتيجية عامة حقيقية يتم تحديدها بمشاركة باقي المتدخلين و المتعاملين الاقتصاديين

وكذا إدراجه في البرامج الدراسية حتى تكون قادرة على حماية التصدي لأي خطر قصد الإستفادة من عديد المزايا كالميزة التنافسية و غيرها .

#### Abstract

Competition remains inevitable and necessary that is imposes a challenge to the business organization in an environment characterized by challenge and disorder, it has become necessary for these organization to find and even the reaction for the potentials for competition and survival in the light of the great competition has become characterized by universality as the word competitive linked to the ability as a sign to the importance of the fact that this feature id related to the opposition and clash with the foreign actors, whether competitions, supplies, or consumers end others. In this sense, competitive ability bring external external dimension revolves around the fact that there is no competitive characteristic without the ability to face external actors and deal with it on a solid basis of power, control, and fastnes

**Keywords:** Strategy, Economic intelligence,  
, Competitive Advantage

:

إن تسارع التغيرات الاقتصادية و اختلال موازين القوى أدى إلى ازدياد الطلب على المعلومات ، حيث أن مدة حياة المنتجات تتقلص و التقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية، إذ أصبحت المعلومة تدخل في صميم الحياة اليومية و الشخصية و المهنية و هذا يختلف باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة ، فبالنسبة للشركات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها و بين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية و التصدي لها و قدرتها على تلقي إشارات وتحليلها قبل غيرها وهذه المهارات هي القيمة التنافسية لها، ولهذا تضطر المؤسسات إلى إدماج ما يسمى بالذكاء الاقتصادي (**Intelligence Economique**) في استراتيجياتها، كما يعرف أيضا بالفرنسية **Intelligence competitive** (الذكاء التنافسي) ، أما في اللغة الإنجليزية فيستعمل مصطلح "**Business Intelligence**" فمن أهم مظاهر العولمة الاقتصادية و انفتاح الأسواق بروز التنافسية كنتيجة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية ، فاكساب المزايا التنافسية لن يكون بامتلاك مواد طبيعية هائلة و لا في اكتساب

التكنولوجيا المتطورة فحسب، بل في الحصول على موارد بشرية فعّالة ، التي تعد وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية ، و أبرز تلك المزايا التي يمكن للفرد أن يوفرها هي القدرة على المناورة دون حدوث احتكاك أو تردد ومن خلال الانسجام مع متطلبات السوق المستمرة في التغيير ، حيث أن عملية الاندماج في المعطيات العالمية الجديدة تجبر هذه الأخيرة على التغيير في أنماط التسيير المختلفة ، وذلك من أجل البقاء و الاستمرارية وهذا ما يتطلب من المؤسسات سواء أكانت اقتصادية ،خدمية أو تعليمية أن تتأقلم مع كل عملية تغيير تؤدي إلى التحسين من وضعيتها المالية و الاقتصادية ، فتنشط كمؤسسة ذكية في محيط مليء بالتغيرات وهو ما يؤهلها للوصول إلى مرتبة التنافسية الداخلية و الخارجية و ذلك من أجل ضمان البقاء فيمكن لأي مؤسسة أن تنشط في قطاعها و تحقق أهدافها الربحية إلا أن ضمان الاستمرارية أمر صعب و هذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كانت المؤسسة تتبع ميكانيزمات الذكاء الاقتصادي و التي تؤهلها لخلق مكانة في المحيط و إكتساب ميزة تنافسية .

## و عليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ماهو الذكاء الإقتصادي ؟ و ما الدور الذي يلعبه هذا الميكانيزم في خلق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال ؟  
أو ما هي الإستراتيجية المثلى لإكتساب مؤسسة ما ميزة تنافسية تضمن بها الحفاظ على مكانتها في محيط مليء بالتغيرات ؟

وللإجابة على الإشكالية ارتأينا في هاته الورقة البحثية معالجة هذا الموضوع لما له من أهمية على المؤسسة بكل أنواعها حسب الترتيب من خلال أربع محاور: المحور الأول حاولنا فيه التطرق إلى ماهية الذكاء الإقتصادي و عرض نموذجين للذكاء الإقتصادي \_النموذج الياباني و النموذج الأمريكي \_ ،المحور الثاني إحتوى الإطار المفاهيمي العام للميزة التنافسية ، المحور الثالث إنصب الاهتمام فيه على شرح إستراتيجيات المؤسسات و طرق تحليلها لتحقيق ميزة

تنافسية، وأخيرا المحور الرابع تناول الذكاء التنافسي و التفكير الإستراتيجي كركائز أساسية لبناء ميزة تنافسية قوية .

## المحور الأول : ماهية الذكاء الإقتصادي

### أولا: تعريف الذكاء الاقتصادي

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف Martre "مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا"، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجيتهم"<sup>1</sup>، أي أنه "يشمل السيطرة و حماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الإقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الإقتصادي، أمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير".

- كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه "مجموعة من الوسائل البشرية و التقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما.

إنّ الذكاء الاقتصادي بعبارة أخرى، يهتم بكل ما يُجرى و يفعل في الأسواق إذ أنه نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية، فالتحدي المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة وليس التقريبية قبل الآخرين، لأنها تساعد على حل المشاكل، بأخذ القرارات المناسبة وسبق المنافس وتطوير أساليب العمل والمنتوج في وقت وجيز، و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة وهناك خلط كبير بينه وبين اليقظة الاقتصادية حيث أن الخط الفاصل بين المفهومين لا يزال غير محدد بشكل واضح المعالم، وهذا بلاشك يعود إلى أن ترجمة مصطلح الذكاء من اللغة الإنجليزية أين معناه يختلف عن معنى نفس المصطلح، في اللغة الفرنسية، ففي المعاجم الإنجليزية يقصد بالذكاء (التخابر والاستخبار) وهو مختلف عن معناه في اللغة الفرنسية الذي لا يختلف

معناه في اللغة العربية، فعندما نقول (Economic Intelligency) فالمقصود الاستخبار الاقتصادي باللغة الإنجليزية .

إذ يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة و هما:

**الاتجاه أو المدخل الأول:** وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني... إلخ) وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمانورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

**الاتجاه أو المدخل الثاني:** وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر إن اليقظة الاقتصادية هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.

## ثانيا : التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي<sup>2</sup>

إن فكرة الذكاء الاقتصادي ظهرت مع ظهور التجارة و لاسيما ظهور اقتصاد السوق و قد أوضح **Fernand Braudel** في العديد من الدراسات التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن 15 إلى 18 أن المنافسة بين المدن في شمال ايطاليا و المدن في فنلندا كانت بداية المحجومات التجارية و التجسس الاقتصادي و حتى التزوير .

كما ظهر مصطلح الذكاء الاقتصادي في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها، فبريطانيا في الفترة الاستعمارية لها كانت تحصل على المعلومات عن منطقة البحر المتوسط و غير ذلك من أسراها من البندقية.

أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان في عام 1967 من طرف **Harold Wilensky**، من خلال كتاب بعنوان "l'intelligence organisationnelle" ، فهو يعرف : " الذكاء

الاقتصادي كمنشآت إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنطقة ، خزنت و أنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة "

-في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية و الصناعة (MITI) و منظمة التجارة الخارجية اليابانية (JITRO) لإنعاش اقتصادها .

-في 1980 و مع عوامة الأسواق و التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية ، اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات و كان لميشال بورتر ، أستاذ في جامعة هارفارد دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي .

-في 1990 كانت بداية ظهوره في فرنسا .

-في 1992 انشأت فرنسا وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) و التي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية و حماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية .

-في 1994 نشر Martre تقرير بعنوان: " **l'intelligence économique et stratégie des entreprises** " .

-في 2002 ادمج Minefi مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي .

### ثالثا : خصائص الذكاء الإقتصادي

يهتم الذكاء الإقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي و الإستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقا من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة ) مرورا بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولا إلى المستويات الوطنية (الإستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) ثم المستويات المتعددة الجنسيات (الجماعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة) و من بين الخصائص الرئيسية للذكاء الإقتصادي نذكر ما يلي :

-الإستخدام الإستراتيجي و التكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات ؛

-وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الإقتصاديين ؛

-وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية و المحلية ؛

-تشكيل جماعات الضغط و التأثير؛

-إدماج المعارف العلمية؛التقنية؛الإقتصادية؛القانونية و الجيوسياسية ؛

-السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطريقة غير شرعية<sup>3</sup> .

#### رابعاً : مراحل الذكاء الاقتصادي

إن أول مرحلة لنشاط الذكاء الاقتصادي هي تحديد الحاجة للمعلومة، حيازة المعلومة، معالجتها، بثها، و استعمالها و يمكن عرض بشيء من التفصيل كالأتي:

**تحديد الحاجة للمعلومة:** و هو أمر ليس صعب في أغلب الحالات، فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة، و إنما يكفي في أغلب الحالات أن نطلب بمهارة: ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها؟ و هو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الإقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المنظمة .

**جمع المعلومة :** بمجرد تحديد الحاجة للمعلومة ، يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة ، و التي تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة ليحصل عليها من مصادر رسمية كالصحافة ، الكتب ، بنوك المعلومات أو غير رسمية من المنافسين في حد ذاتهم ، الموردين ، مهمات و أسفار الدراسة ، المعارض ....

**معالجة المعلومة :** إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الإقتصادي ، فهذا الإجراء يعتمد أساساً على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل و هي تعني تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس و تعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة فهي تعطي صورة تحليلية ، غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائماً في سطور الوثائق ، في الحقيقة أن ما

يواجه أفراد المنظمة اليوم ليس نقص المعلومة و إنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة و ذلك يتطلب : التقييم ، فرز المفيد منها من غير المفيد ، تحليل و تحويلها إلى شكل مناسب .

**بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار:** إن الخطوة الموالية للخطوات الثلاثة السابقة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة و عليه فالمرحلة السابقة تكون بدون فائدة إذ لم يتم بث هذه المعلومة و إيصالها للمتخذي القرار بالمنظمة فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها ، إن بث المعلومة إذا يشكل خطوة أساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي بشرط أن تستخدم بذكاء و حذر فبث المعلومة غير كافي بل يجب تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة لطالب المعلومة بالإضافة أن المصادر رديئة النوعية تؤدي إلى تشويش في المعلومات تؤدي إلى تعقيد عمل التحليل أما إذا كانت المصادر موثوقة فهي تسهل أكثر عملية التحليل . و أخيرا يجب الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية و الإستراتيجية و حمايتها<sup>4</sup> .

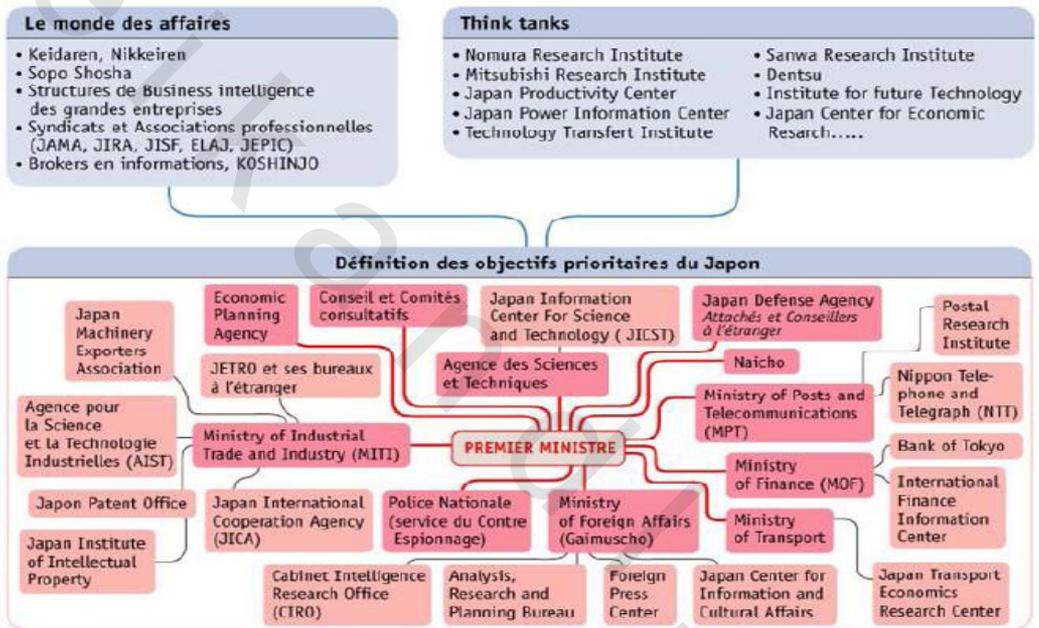
#### خامسا : نماذج الذكاء الاقتصادي في العالم

هناك العديد من النماذج التي تجسد الذكاء الإقتصادي في العالم " كنموذج **Fuld** " بإستعمال وسائل الذكاء الاقتصادي و المسمى **البانشماركينغ** من خلال ست مراحل و تتمثل في ملمح نوايا و قدرات المسيرين يقصد بها التنبؤ بالقرارات ، و يقصد بها تبني الممارسات الأفضل للمنظمات ، تحليل الإستراتيجية المستقبلية ، توقع الإستراتيجيات التنافسية ، توقع إدخال منتج جديد ما يسميه **Fuld** ، ب **Timelining** من خلال متابعة النشاطات العملية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتجة و تحليلها و سنعرض فيما يلي نموذجين هما على التوالي:

**1 النموذج الياباني :** انتقل اليابانيون في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي و المنافسة في مجال البحث و التطوير ، و فتح حصص في السوق الخارجي إذ أن نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يتسم بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية التي تتحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع ، حيث حوالي

1,5 % من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي و يستغرق 3 إلى 4 % من وقتها في هذا المجال . و تعتمد المؤسسات اليابانية على الجامعات اليابانية ( Sogo Shoshas ) لإمدادها بالمعلومات ، و هذا ما يفسر الاستثمار المنظم للمنشورات و قواعد البيانات ، والتزام اليابان بالمعارض التجارية و الاجتماعات و البعثات و يمثل الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني كما في الشكل الموالي:

: يوضح النموذج الياباني شكل رقم 01



Source: <http://www.espionageinfo.com/Ec-Ep/Economic-Intelligence.html>  
consulté le 15/02/2012

يتمركز هذا النموذج في وزارة التجارة الدولية و الصناعة MITI و التي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية و توجيهها و إعلامها كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية ، الشركات التجارية العظمى التي تمول مركز البحث و التطوير المنظمات المهنية و الهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي و العلمي و قد أعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تبني سياسة متكاملة لإيفاد

المتريبين و المتريبين اليابانيين إلى الخارج ، و إستقبال المتريبين اليابانيين إلى الخارج ، واستقبال المتريبين الأحناب و مطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم<sup>5</sup> .

و يحظى عنصر الثقافة بأهمية كبيرة بإعتبارها محرك لأداء النظام الذي يفسر نجاح اليابان التي تميل إلى الثقافة الجماعية إذ أن إجراءات يقظة -ذكاء- المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات أساسية هي :

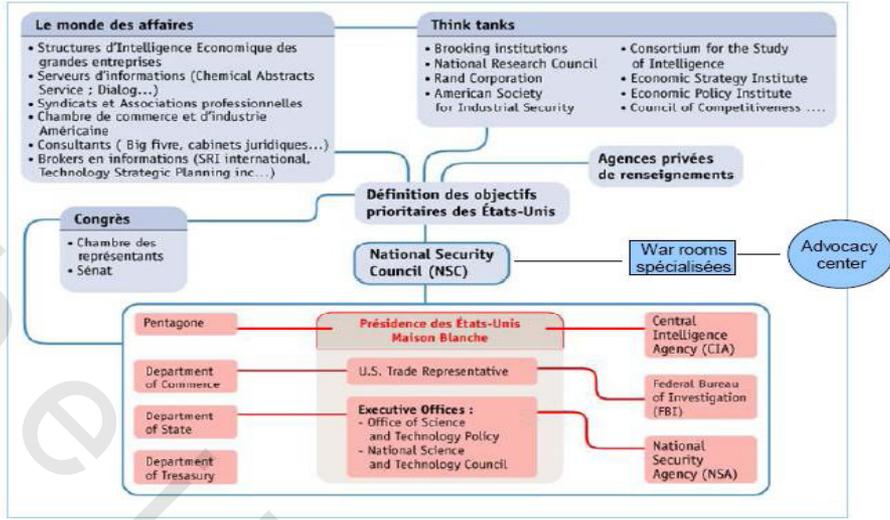
- تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع ؛

- البحث عن الزيادة **redondance** في جمع المعلومة ؛

- استثمارات مهمة مخصصة لجمع معلومات ونشرها .

**2 النظام الأمريكي :** لقد عرف المشهد الأمريكي في مجال الذكاء الاقتصادي تحولا كبيرا في عقد التسعينات من القرن السابق تبعا للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان و أوروبا باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة ، و بهذا عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات و التي أصبحت رائدة فيما بعد تحتل الريادة إذ تضم هذه السوق أنواعا عديدة من متعاملي المعلومات كالسماسرة ، الجامعات ، هيئات البحث و التفكير ، المكتبات ، هيئات الأمن الخاصة أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الإقتصادي في الوم أ فيتمثل في دعم التأثير و عمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما في الخارج بالإضافة إلى ذلك تشترك كافة الهيئات و المؤسسات في إعداد الإستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلد ، و التخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة إذ تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز كما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم 02 : يوضح النموذج الأمريكي



Source: [Halshs.archive-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF/sic-00001384.PDF](https://halshs.archive-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF/sic-00001384.PDF) p 09 /consulté le 27/02/2012.

و ما يمكن ملاحظته على هذا النظام تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للإستعلامات مثل **kollet Pinkerton** كما توجد هيئات كذلك كمؤسسة **Kroll International** التي توظف ما بين 5000-6000 أجير موزعين على 60 مكتب حول العالم ، و تحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنويا تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي و التجاري بناء على العوامل الستة التالية الإستعلامات ، الأعمال و التحقيقات ، التحقق من السوابق المهنية ، خدمات الأمن و الحماية ، امن شبكات المعلومات ، المساعدة القضائية و التحليل الإستراتيجي و التنافسي .

### المحور الثاني : الإطار المفاهيمي العام الميزة التنافسية

عندما يبدأ الحديث عن المزايا التنافسية و أهميتها في حياة منظمات الأعمال، فإن ذلك لا يقتصر على قطاع صناعي أو قطاع خدمي معين ، بل أن أهمية هذا الموضوع تصيب جميع المنظمات في مختلف قطاعات الأعمال حيث أن الدور الذي الحساس الذي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المنظمات يوصي بأهمية التعرف على تلك المزايا ، و ما هي المصادر التي تتولد عنها المزايا

التنافسية و كيفية تقسيم المزايا التنافسية داخلها ، و مما يجب أن لا يغيب عن البصيرة أن شروط و عناصر هاته الأخيرة لم تعد كما كانت في العقود الماضية حيث أنها أصبحت من قدرات الإنسان و صنعه و أصبحت المعلومات و المعرفة هي وقودها الأساسي و معيارها الإنفاق على عمليات البحث و التطوير .

**أولاً: تعاريف عامة للميزة التنافسية:** احتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مرموقة في مجال التسيير الاستراتيجي و إدارة الأعمال ، فالميزة التنافسية تلعب دور أساسي و فعال باعتبارها تمنح للمؤسسة فرصة لتحقيق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيها ، حيث يرجع الفضل في ظهور وروج مفهوم التنافسية أو الميزة التنافسية إلى الكاتب **Porter** ، فما المقصود بهذا المفهوم ؟

عرف مصطلح الميزة التنافسية تداولاً كبيراً من بداية الثمانينات ، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الشروع و التوسع مع كتابات **Porter**<sup>7</sup> المتعلقة بالاستراتيجيات التنافسية و الميزة التنافسية ، و حسب هذا المفكر الاقتصادي فإنها تنشأ أساساً بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين ، وقد عرفت الميزة من قبل **Hicks** - بأنها "تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض التقدم على المنافسين".

في حين عرفت منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي "بأنها الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة و عادلة إنتاج سلع و خدمات تنجح في اختراق الأسواق الدولية " بعبارة أخرى "قدرة الشركات و الصناعات و الدول و الأقاليم على تعبئة و توظيف عوامل الإنتاج بشكل متواصل.

إن مفهوم الميزة التنافسية عند **Porter** يتركز على نقطة أساسية تكمن في أن العامل المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف أو الوضعية التنافسية لها في الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه.

وهكذا يرى **porter** أن تدعيم التنافسية على المستوى الكلي يستدعي مشاركة فعالة للدولة في خلق و تعزيز ذلك من خلال النقاط التالية الذكر:

-توفر نظام تعليمي كفيء إذ يلعب التعليم دوراً أساسياً في تدعيم و تطوير المهارات و الطرق العلمية في التفكير و حل المشاكل و تنمية المعارف و ذلك نظراً لاعتبار التعليم المفتاح الأساسي المؤثر في القدرة التنافسية.

-توفير المناخ المناسب الذي يساعد على جذب الاستثمار و تحقيق الاستقرار السياسي من خلال كفاءة السياسات الحكومية؛

-السعي إلى توفير هياكل البيئة الأساسية لمختلف المؤسسات التي بإمكانها الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية ؛<sup>8</sup>

-اكتشاف طرق ذكية أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين.

أما **Hoffer** يعرفها على أنها " المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها و تحقق هذه الميزة من خلال احتلال المنظمة لموقع ملائم لها في السوق، من ثم التقدم تدريجياً في مواجهة القوى المنافسة لها و في جذب الزبائن<sup>9</sup>.

\*\*\*\* إذا فعالية الدراسات تؤكد أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى تمكن من انتاج السلع و تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة من خلال استغلال مصادر القوة للمنظمة ، لإضافة قيمة معينة للمنتجات بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون.

#### ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات ، الموارد الفنية ، المالية و التنظيمية ، الكفاءات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية ، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما : القيمة المدركة لدى الزبون و قدرة المنظمة على تحقيق التميز.

## البعد الأول : القيمة المدركة لدى الزبون

يضمن هذا البعد في مدى إمكانية المنظمات من استغلال مختلف إمكانياتها ، وذلك لتحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع و الخدمات ، مما يساهم في إنماء و تعزيز ميزتها التنافسية ، ولا تتحقق هذه الأخيرة إلا إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من قيمة ما يقدمه المنافسين .

## البعد الثاني: القدرة على تحقيق التميز

تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة متميزة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة و توجد عدة مصادر للتميز أبرزها: الموارد و الإمكانيات التنظيمية ، فالموارد المالية و المادية يمكن أن تحقق التميز للمنظمة من خلال حصولها على التمويل لاحتياجاتها و بأسرع وقت ، وفي ظل شروط خاصة مخففة تمكنها من إنتاج سلع و خدمات بسعر أقل من الآخرين ، أما بخصوص الموارد البشرية اليوم فتمثل أهم مصادر التميز لأن المورد البشري وحده يمتلك الذكاء اللازم الذي يمكنه من بلورة الإمكانيات الموجودة لإكتشاف أسرار التميز عن المنافسين<sup>10</sup> .

## ثالثا : العوامل المحددة للميزة التنافسية

صنف **porter** العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربع مجموعات نوجزها

في:

-أوضاع عوامل الإنتاج ومدى توفرها و تشمل على المدخلات اللازمة للصناعة مثل: العمالة و الأرض و الموارد الطبيعية و رأس المال و البنية الأساسية و تنقسم هذه العوامل إلى:

-الصناعات المتصلة و المدعمة: و ذلك عن طريق التكنولوجيا المشتركة و قنوات التوزيع و المهارات و العملاء، وهذه الأخيرة تزيد بطريقة سريعة و الكفاءة الاقتصادية للمنظمة و بالتالي تساهم في رفع معدل الابتكار و التحسين؛

-إستراتيجية المؤسسات: حيث تضمن للدول الإطار التنافسي الذي له تأثيراً كبيراً على سمات الاستراتيجيات و الممارسات الإدارية و شكل الهيئات ؛

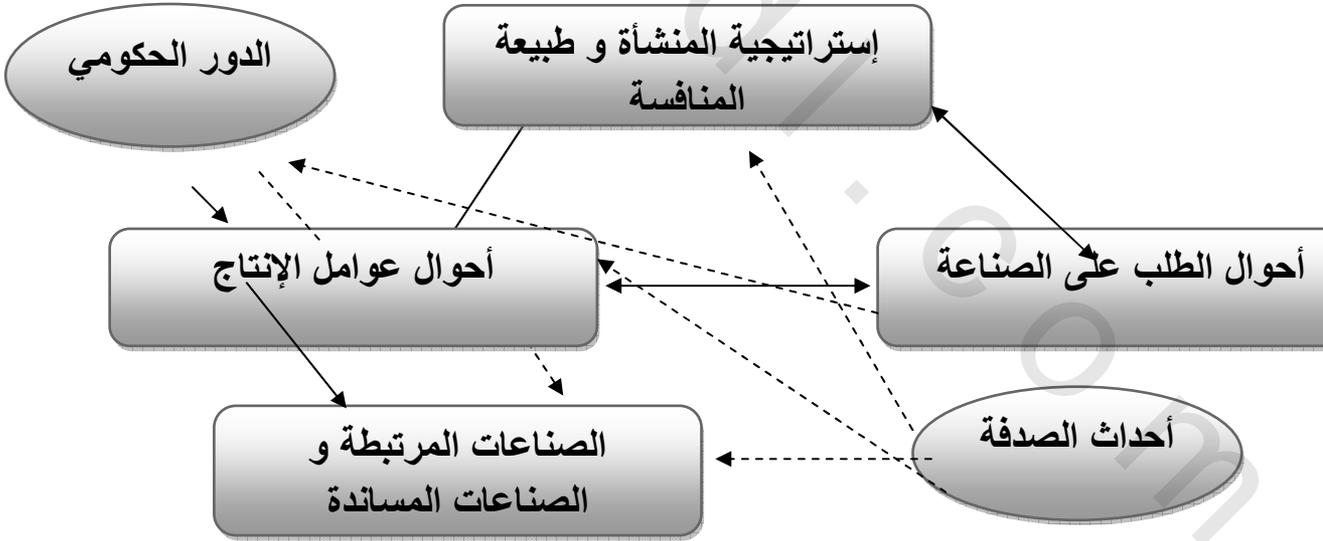
-دور الحكومة : تؤدي الحكومة دوراً بالغ الأهمية في زيادة القدرة التنافسية على المستوى الدولي للسلع و الخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية و الخدمية و اتباع السياسات الاقتصادية و الإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية وكذلك وضوح وشفافية القوانين و التشريعات و القطاعات الاقتصادية.

تتميز هذه المحددات بأنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل ، تتفاعل فيما بينها ، بحيث يؤثر و يتأثر كل محدد فيه بالمحددات الأخرى، و عند تحقق كل هذه المحددات تتمكن الدولة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية و تنجح صناعتها عالمياً<sup>11</sup>.

وحسب porter فإن دور الدولة يكمن في تأثيرها على المحددات الأربعة الأساسية للميزة التنافسية، وقد وضعه بالشكل الموالي:

شكل رقم

: يوضح محددات الميزة التنافسية 03



## شرح المخطط:

يبين هذا المخطط محددات الميزة التنافسية و أهم مراحل بنائها من خلال إستراتيجية المنشأة و علاقاتها الرجعية مع أحوال الطلب على السلع و أحوال عوامل الإنتاج و تدخل الدور الحكومي في ما بينها إضافة إلى الأحداث الغير متوقعة التي تأتي صدفة ، وهذا الشكل بصفة إجمالية يبين ترابط محددات الميزة التنافسية.

### رابعا : مراحل بناء الميزة التنافسية

هناك العديد من الاقتصاديين الذين حاولوا الاجتهاد لبناء مراحل الميزة التنافسية، وفيما يلي نسرد مراحل بناء المنافسة حسب الاقتصادي **Stéphane et Tywoniak** في النقاط التالية:

### المرحلة الأولى : الذكاء السببي

هذه المرحلة تعكس تحكم المجموعة في العلاقات ما بين الأسباب و النتائج، خاصة فهمهم للعلاقات ما بين عوامل الإنتاج و التنسيق فيما بينها و النتائج المنتظرة من استغلالها مما يحقق للمجموعة ما يلي:

\*المعرفة الجيدة للوضعية المالية للمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور و مقارنة ذلك مع المنافسين و كذا المؤشرات النوعية "الكيفية" لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة؛

\*التنبؤ بالأعمال المستقبلية و الذي يمكن من توضيح النظرة الإستراتيجية و جعلها قادرة على ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات المنظمة.

## المرحلة الثانية: الذكاء المشترك

بعد تحقيق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب تتم بلورة الأفكار المبدعة لكل مورد بشري إلى عمليات لتحقيق الأهداف المنشودة،

فالمجموعة الكفأة هي التي تسعى إلى استخدام إجراءات و طرق تخفض بها تكاليفها المادية و الزمنية و الوصول إلى تحقيق أكبر جزء من الأهداف المسطرة ، بغرض الاستغلال الأمثل لقدراتها ، التنسيق و التبادلات ، ويتجسد ذلك من خلال التالي :

-امتلاك المعارف و القدرة على تشغيلها و استعمالها بالطرق المناسبة و الظروف الملائمة،

-معرفة كيفية التنسيق أي معرفة كيفية اختيار العناصر الضرورية لمواردها و كيفية تنظيمها و استخدامها لتحقيق نشاط فعّال.

## المرحلة الثالثة: التنسيق

إن الكفاءة الجيدة تشير إلى تنسيق متميز ما بين الموارد باعتبارها تسمح بتحقيق أهداف المنظمة، و بالتالي فإن العمليات التي تدل إلى انخفاض الفارق ما بين الأهداف و الأداء للمجموعة، هي إشارة إلى مدى وصول المجموعة لمكانة مرموقة لأداء أعمالها<sup>12</sup>.

خامسا : أنواع و مصادر الميزة التنافسية

### 1 أنواع الميزة التنافسية

عادة يتم التفريق بين نوعين للميزة التنافسية هما:

\*ميزة التكلفة الدنيا (ميزة سعرية):

هي الميزة التي تحصل عليها المؤسسة إذا كانت التكاليف المترتبة عن أنشطتها المنتجة للقيمة اقل من تلك التي عند منافسيها تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية ، إذ تمكنت من مراقبة مختلف

التكاليف المرتبطة بها، وكذا التحكم الجيد في تلك العناصر مقارنة بمنافسيها، وهذه العناصر هي: مراقبة الحجم، مراقبة الإجراءات، مراقبة الموقع أو التمركز و مراقبة التعلم .

**\*ميزة التمايز "التميز" (ميزة غير سعرية):**

تتوفر هذه الميزة لدى المؤسسة إذا ما تحصلت على عوامل التفرد التالية: الحجم، الإجراءات التقديرية، الارتباط الايجابي بين أنشطة المؤسسة و الموردين و قنوات التوزيع، التمويع والتعلم.

و تجدر الإشارة إلى أن استعمال الميزتين بصفة مرتبطة يرجع بالأهمية على المؤسسة، شرط أن لا يكون هناك تناقص بينهما، حتى لا تنتج عنهما نتائج سلبية، أما إذا لم يتم الجمع بينهما و كان لا بد على المؤسسة أن تفصل إحداها على الأخرى، فإن العنصر الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية: جاذبية النشاط، شدة المنافسة التكنولوجية المستعملة، تطور حاجات و رغبات الزبائن عبر الزمن والفرص المستقبلية.

## 2 مصادر الميزة التنافسية

**\* المصادر الخارجية للميزة التنافسية:**

ترتبط بالبيئة الخارجية العامة و المناخ الصناعي الذي تعمل فيه المنظمة و الذي يحتوي على مجموع العوامل السياسية، الاقتصادية، الجغرافية و التكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي، و العامل الآخر في بناء الميزة التنافسية هو حجم و مقدار المنافسة في الصناعات والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن الزيادة في حجم المنافسة تجعل المنظمة تهتم بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها و التميز على منافسيها من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لديهم، و بالتالي يمكن للمنظمة أن تقدم منتج يحقق الرضا للزبائن، مما يمنح للمنظمة صورة جيدة و يوسع من حصتها السوقية، و هذا على حساب المنافسين الآخرين .

\*المصادر الداخلية للميزة التنافسية: تتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة و الأنشطة و المهارات التي تقوم بها و التي تحدد كالتالي:

- **الموارد:** تحتوي على عدد ما تملكه المنظمة من موجودات كالمواد الأولية، و المباني، الأجهزة و الأموال و كذلك الموارد البشرية و العلامة التجارية و قنوات التوزيع و غيرها.

- **الأنشطة و المهارات:** و ترتبط بشكل كبير بالإدارة و أساليبها و الأنشطة التي تقوم بها المنظمة<sup>13</sup>.

سادسا: المقومات الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية: ليس من السهل لأي منظمة بلوغ ميزة تنافسية معتبرة و هذا لا يكون إلا بامتلاك مقومات نذكر منها:

1 **التكلفة :** نقصد بالتكلفة قدرة المنظمة على التنفيذ و التطبيق بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين ، و يكون ذلك من خلال فرص الرقابة على التكاليف و تحسين الإنتاجية و الكفاءة ، و تتسم المنظمة التي تقوم على التكلفة بانخفاض رؤوس أموالها و قوة عملها و تكلفة عملياتها مقارنة بمثيلاتها في السوق، و كحصيلة لذلك يصبح بالإمكان تخفيض أسعار المنتجات أو زيادة هامش الربح .

2 **الجودة:** تتمحور حول الخصائص المميزة للمنتج ،و التي تهدف إلى اقناع الزبون و حثه على الشراء وتكراره، حيث تتميز هذه الخصائص في قابلية المنتج للتعمير لأكثر مدة ممكنة ، و كذا قابليته للخدمة و حسن التعبئة و المظهر الجمالي الخارجي للمنتج و تمتاز المنظمة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى من المستوى الذي يقدمه منافسوها ، حتى و إن تطلب ذلك تكلفة مرتفعة.

3 **المرونة:** وتعني قدرة المنظمة على التأقلم و الاستجابة للتغيرات الإنتاجية باعتبار أن المرونة أصبحت من المزايا التنافسية الضرورية في الوقت الحاضر ، بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب

الزبون ، يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة لرغبات الزبون و التصاميم المتغيرة للمنتج ، مما يستدعي مرونة الاستجابة لحاجات الزبون و التعديلات في التصميم.

**4 الوقت :** بعد تزايد أهمية الوقت بالنسبة للزبون تزداد المنافسة بين المنظمات خاصة عند التعامل مع المنظمات التي تعمل وفق مبدأ الإنتاج حسب الطلب.

**5 الإبداع و الابتكار:** تأتي ميزة الإبداع و الابتكار من خلال ظهور الأفكار الجديدة و تطويرها، و مراقبة أعمال المنافسين و سرعة الاستجابة، ويتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة؛ أما الابتكار فيدل على نوعية التغيرات التكنولوجية الجديدة الضرورية لسد حاجة السوق و بالتالي يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة<sup>14</sup>.

**سابعا : خصائص الميزة التنافسية :** تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية :

- يتم بناؤها و صياغتها على أوجه الاختلاف و ليس التشابه؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص في المستقبل؛
- في الغالب تكون مركزة جغرافيا. الميزة تنشأ عن سمة في المنظمة تفرد بها عن غيرها بالنسبة للمشتري و هذه الخاصية تمثل مصدر الميزة التنافسية ؛
- توفرها ينعكس في كفاءة أداء المنظمة من خلال أنشطتها أو في ما تقدمه للمشتري أو كليهما؛
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين ووعيهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة و للشراء منها؛
- تحرز التفوق و الأفضلية على المنافسين .

لكي تكون الميزة التنافسية **فعالة** يجب احتوائها على الشروط التالية:

**\*حاسمة:** بمعنى أنها تمنح للمؤسسة عامل التفوق و الأسبقية على المنافسين؛

\*الديمومة: و تعني ضمان الاستمرارية و البقاء عبر الزمن؛

إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين و لكن تضمن هذه الشروط فاعلية الميزة التنافسية بحيث يجب أن لا ينظر إليها كل على حدا بل يجب النظر إليها مجتمعة ، لأنه لا استمرارية بدون حسم ، و لا إمكانية للدفاع دون وجودها<sup>15</sup> .

### المحور الثالث : استراتيجيات المؤسسة و طرق تحليلها لتحقيق ميزة تنافسية

من أهم الحقائق في مجال منظمات الأعمال أنها لا تنتظر طويلا لكي تبني مزاياها التنافسية ، بل لابد أن تقوم بالتحليل الإستراتيجي من أجل تشخيص نقاط القوة في مواردها و تحديد المقدرات الجوهرية و هو ما يفرض عليها الاجتهاد قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يتحقق لها ذلك إلا عندما تتمكن من الحياة على عنصر أو عناصر تتميز بها لأن هي مصدر و أساس بناء المزايا التنافسية و تطويرها .

أولاً: إستراتيجيات المؤسسة حسب أشكالها : تقوم كل مؤسسة بإتباع إستراتيجية التموقع في السوق، وفقا لإمكاناتها المتاحة، و ذلك من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، و من هنا يمكن التمييز بين ثلاث أنواع و هي كالآتي على التوالي :

**1 المؤسسة الرائدة :** في كل سوق توجد مؤسسة رائدة، و هي التي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار، و لها نظام واسع للتوزيع، كما تقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع، الأمر الذي يجعل المؤسسات الأخرى تحاول منافستها عن طريق التقليد، بطرح نفس المنتج في السوق .

و لكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير، و تحافظ على موقعها في السوق، لا بد عليها القيام بما يلي<sup>16</sup> :

أ - رفع الطلب الأولي\*: تقوم المؤسسة بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد، الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تصور إستعمالات جديدة للمنتج، بالإضافة إلى رفع مستوى الإستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج.

ب- حماية حصة السوق : تقوم المؤسسة بحماية حصتها في السوق عن طريق دراسة منافسيها و معرفة نقاط ضعفهم و الإستفادة منها، كما أنه على المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها و تنويع أشكالها من أجل الحفاظ على مكانتها السوقية.

ج- توسيع حصة السوق : تعمل المؤسسة على توسيع حصتها في السوق، بغية الرفع من أرباحها، و ذلك عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية و جودة عاليتين، و بسعر معقول.

2 المؤسسة المتحدية : إن كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة و الرابعة في السوق، تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم بإختيار الهدف الذي يتمثل في رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين.

و ذلك بإستعمال عدة طرق، كمهاجمة الرائد لإنتزاع البعض من حصته أو مهاجمة المنافسين الذين لهم نفس المستوى معها و محاولة إقصائهم أو الهجوم على أي جانب في القطاع، حيث يكون المنافس ضعيفا فيه و تعتمد المؤسسة المتحدية في مهاجمتها للمنافسين على ما يلي<sup>17</sup> :

أ- تخفيض السعر: تقوم المؤسسة المتحدية بعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد و بسعر أقل؛

ب- البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية و سعر مرتفع؛

ج- تنويع المنتجات: تقوم المؤسسة المتحدية على مجاهدة المؤسسة الرائدة، بالإعتماد على تنويع الأذواق و التصاميم للمنتجات المعروضة؛

د- الابتكار: تعمل المؤسسة المتحدية على أن تسبق المؤسسة الرائدة في مجال الابتكار التكنولوجي و التجاري؛

هـ- تحسين الخدمة: تقوم المؤسسة المتحدية بتحسين الخدمات و تقديمها للزبون بنفس السعر السابق.

**3 المؤسسة التابعة :** وهي المؤسسة التي تكون في حالة " المتحدي " لكنها لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، و ذلك إنطلاقا من تحليل نقاط القوة و إمكانية ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل المؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الإحتفاظ بزبائنها و ولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة<sup>18</sup>.

ثانيا : طرق التحليل الإستراتيجي

سنقوم بعرض طريقتين هما: طريقة BCG\*\* (جماعة بوسطن الإستشارية) و طريقة Arthur D.Little لفهم التحليل الإستراتيجي.

**1 طريقة BCG :** إن هذه الطريقة تستند إلى الملحوظة التي مفادها أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، في منتجاتها أو في مهنتها بصفة جزئية، وإنما لها وجهة نظر شاملة ومتكاملة، و تأخذ هذه الطريقة في الإعتبار مجمل حافظة أنشطة المؤسسة من خلال المصفوفة " نمو - حصة السوق " <sup>19</sup>. وبهذه الطريقة ستمكن المؤسسة من النظر إلى الوضعية التي يحتلها كل نشاط، وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها، فتعمل على تقويتها، وهذا باتخاذها لقرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات، كما يمكن اختيار إستراتيجية مناسبة لكل مجموعة من النشاطات نتيجة لاختلاف وضعية هذه الأخيرة<sup>20</sup>، ولتوضيح ذلك نأخذ الشكل التالي : شكل رقم 04 : يوضح مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية .

الحاجة إلى الموارد 1 فائض في الموارد

<p>«Etoileالنجم» التوازن بين الحاجة و الفائض في الموارد</p>	<p>«Dilemmeالمأزق» الحاجة إلى الموارد</p>
<p>«Vache à laitالبقرة الحلوب» فائض في الموارد</p>	<p>«Canard boiteuxالبطة العرجاء» التوازن بين الحاجة و الفائض في الموارد</p>

معدل نمو السوق ↑

← حصة السوق النسبية

**Source:** Armand doyan, Manuel de gestion, Ellipses, Paris, 1999, P189

مع ترجمة و بتصرف .

من خلال هذا الشكل يتضح لنا وجود أربعة أنواع من الأنشطة، و هي <sup>21</sup> :

1- الأنشطة " النجم " : إن هذه الأنشطة تتميز بحصة سوق نسبية كبيرة و بمعدل نمو قوي، و بالتالي فهي أنشطة مهيمنة، و هي تمثل المستقبل للمؤسسة إذا تم المحافظة عليها، حتى تصبح بقرة حلوب، و تستوجب هذه الأنشطة الرفع من القدرة الإنتاجية، الرفع من حصة السوق و مراقبة مصادر تمويل المنافسين.

2- الأنشطة " البقرة الحلوب " : و هي نشاطات مهيمنة، لكن السوق الذي تتعامل فيه يتميز بمعدل نمو ضعيف، و هي تمثل منتجات مسنة و لكنها تدر عوائد أكبر مما تستهلك.

3- الأنشطة " المأزق " : تتميز بمعدل نمو قوي، لكن في المقابل حصتها السوقية ضعيفة، بالإضافة إلى أن وضعيتها لا تسمح لها بأن تدر موارد كافية، وتفرض هذه الأنشطة حسم الاختيار بمعنى إقتحام حصص السوق بقوة أو الإنسحاب، ولتوسيع حصة السوق ينبغي تمييز المنتج، تطوير براءات الاختراع وتركيز الإستثمارات.

4- الأنشطة " البطة العرجاء " : هذه الأنشطة لا تتمتع بنمو جيد و لا بموقع قوي في السوق، وهي تمثل عادة الأنشطة الهامشية التي لم تستطع المؤسسة تطويرها، و من ثمة يجب التخلي عنها أو الإبقاء عليها دون عناء لهدف إستراتيجي.

و يمكن الإشارة كذلك إلى أن طريقة BCG تعتمد على إستعمال جديد يركز على بعدين أساسيين<sup>22</sup> :

° مصادر التمييز التنافسي الموجود بالقطاع ؛

° الميزة التنافسية المملوكة من طرف المؤسسة.

و أن عملية الاختيار بين هذين البعدين تعتمد على فهم نقطتين هما :

-النجاح الإستراتيجي يرتبط بالدرجة الأولى بقدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية قوية ؛

-عدد الإمكانيات الموجودة بالقطاع، من أجل بناء ميزة تنافسية يعتبر عاملا أساسيا في ثراء مؤسسات القطاع.

**2طريقة ADL:** إن هذه الطريقة تعتمد على أسلوب يعمل على تقديم الصورة التامة والمفصلة عن حقيقة المؤسسة، ومن أجل ذلك يتم الاعتماد على جدول ذو بعدين، هذين الأخيرين يتم التعبير عنهما من خلال مؤشر ناتج عن تجميع العديد من العوامل كما يبينه الشكل الموالي:

ADL

شكل رقم 05: يوضح طريقة



Source: Armand doyan, Manuel de gestion, Ellipses, Paris, 1999, P195

و بتصرف.

وفيما يلي سنقوم بشرح بُعدي للمصفوفة<sup>23</sup>:

يشير **البعد العمودي** إلى الموقع التنافسي أو إلى القوة التنافسية للنشاط، والتي يتم التعبير عنها بواسطة حصة السوق، نوعية المنتجات المعروضة، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، و بصفة أعم كل ما يمكن أن يكون عاملا للتنافسية.

يشير **البعد الأفقي** إلى جاذبية القطاع، و التي تقاس استنادا إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، الآفاق التكنولوجية و كذا أهمية الإستثمارات و يتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى:

أ - قيمة القطاع (مردودية متوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى المتوسط)،

ب - الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع (المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع وإمكانات تقليص الخطر الإجمالي) أو هامشية<sup>24</sup>.

**المحور الرابع: الذكاء التنافسي و التفكير الإستراتيجي كركائز أساسية لبناء ميزة تنافسية**

**قوية.**

**أولا: تحديد الذكاء التنافسي**

في عالم الأعمال المعقد و المتغير بصفة دائمة فإن الذكاء التنافسي و الإلمام بالمنافسين و خططهم هو بمثابة قاعدة راسخة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التي تجعل المؤسسة تمارس مهاهما بطرق إقتصادية ذكية؛ إذ أن التعرف على الاحتياجات التنافسية هو البداية الفعلية لدورة الذكاء التنافسي فيتم تحديد أولويات و متطلبات الذكاء للمنشأة لقيادة مسار عملية الذكاء الإقتصادي من حيث جمع، تحليل المعلومات توزيعها إذ لا بد من أن تصل لمتخذي القرارات في التوقيت السليم و بالصورة الملائمة و من ثم فإن الإخراج و التوزيع الذي يتخذ العديد من الأشكال مثل التقارير المكتوبة، الشرح و التقديم الشفهي و الإرسال عبر شبكة الأنترنت بواسطة الرسائل المشفرة و هذه الدورة تقدم المساندة الفعلية لإدارة المنشأة في حسن الاختيار الإستراتيجي السليم للقرارات<sup>25</sup>.

## ثانيا: تحليل قوى التنافس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر و من ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية و اتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن رصد التأثير وتحديد آثاره السلبية فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا و تسمى هذه القوى بقوى التنافس وسنحاول حصر أهمها فيما يلي<sup>26</sup> :

1 **تهديدات الداخلين الجدد:** يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة ، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، و بهذا يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع و تتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط و بناء على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول : اقتصاديات الحجم ، تمييز المنتج ، الاحتياج إلى رأس المال ، تكاليف التبديل ، الوصول إلى قنوات التوزيع ، السياسة الحكومية .

2 **شدة المزاومة:** تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق ، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار ، الإشهار، إطلاق منتج جديد ، تحسين الخدمات و الضمانات للملائمة للزبون و يرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم ، حيث يرون أن العمليات التي تعتمد عليها المؤسسات ضد المنافسة لها آثارا مهمة على المنافسين إذ تدفعهم إلى بذل جهود للرد على هذه العمليات ، و توصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة و هاته الأخيرة تنجم عن تضافر شديد للعديد من العوامل الهيكلية كعدد المنافسين في القطاع ، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التمييز ، منافسون مختلفون في التصور....

3 **تهديدات المنتجات البديلة:** تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة ، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع و يمكن التعرف على المنتجات البديلة ، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع و تتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة حتى يتم تفادي الإبتعاد عن قطاع النشاط المستهدف .

4 **قوة تفاوض الزبائن:** يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع و التفاوض بشأن خدمات جيدة و منتجات بأحسن جودة و تكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع و ترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق و كذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع و تتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية : حجم المشتريات من القطاع ، منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون ، نمطية منتجات القطاع ، ضعف ربحية الزبائن ، الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي ، امتلاك الزبون لمعلومات كاملة<sup>27</sup>.

### ثالثا : إستخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم الذكاء التنافسي

غالبا ما يكون الحديث حول دور إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في بناء و تطوير المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال من أجل الوصول إلى تحقيق التفوق التنافسي<sup>28</sup> ، فإن ذلك و كما ذكرنا سابقا يصيب جميع منظمات الأعمال دون استثناء ، و عليه و من خلال التوجهات المختلفة فالواقع يفرض أن نعامل نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات كأى جزء آخر من الأعمال كالتسويق ، الإنتاج ، المشتريات ، الموارد البشرية ، و الذي يجب أن ينفذ بكفاءة و فعالية من أجل ديمومة المنظمة إذا ما أديرت بصورة ذكية<sup>29</sup> .

ولقد حققت نظم المعلومات الإستراتيجية مزايا تنافسية للعديد من المنظمات سواء من حيث تخفيض التكلفة ، التميز، الإبداع ، النمو و التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى بأي شكل من أشكال التحالفات.

إذن عمليا تهدف نظم المعلومات الإستراتيجية إلى تحقيق مزايا تنافسية و هو أمر متفق عليه بشكل عام إلا أن الأراء تتباين عند نقطة كيفية الحصول على تلك المزايا التنافسية فكل منظمة في

مجال الأعمال سوف تراقب المبتكر الأصلي للميزة التنافسية حتى تستبعد تلك الميزة للمنظمة المبتكرة و تحاول خلق ميزة تنافسية خاصة بها انطلاقا من طريقة تفكير خاصة بها تختار بها إستراتيجيتها المناسبة و هو ما سنتعرض له في النقطة الموالية .

#### رابعا : التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية

قصد تفادي المؤسسة الارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل و تحقيق أسبقية على منافسيها تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس ، الهدف الرئيسي منها الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية و تعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة و التي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة .

وبناء على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين .

• **إستراتيجية قيادة التكلفة**<sup>30</sup> : تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين وهناك عدة دوافع أو حواجز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل وهي توافر إقتصاديات الحجم ، الأثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة و أخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر .

• **إستراتيجية التمييز**: هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة و هي تشكيلات مختلفة للمنتج ، سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمة ممتازة ، توفير قطع الغيار ، و التصميم الهندسي و الأداء ، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية ، مدى واسع من الخدمات المقدمة ، وجود خط متكامل من المنتجات ، و أخيرا سمعة جيدة<sup>31</sup> .

و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل و لفترة زمنية أطول :

-التمييز على أساس التفوق التقني ؛

-التمييز على أساس الجودة ؛

-التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك ؛

-التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه <sup>32</sup>.

• **استراتيجية التركيز:** تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى موقع أفضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود ،أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي و ليس كل السوق و تعتمد هذه الأخيرة على افتراض أساسي و هو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية و كفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال <sup>33</sup> :

\* إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

\* تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

\* أو من خلال التمييز و التكلفة الأقل معاً <sup>34</sup>.

#### الخاتمة و التوصيات:

في الختام ما يمكن أن نقوله هو أنه مع تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة الانترنت لم يعد التحدي يتمثل في توفير المعلومة وإنما في سرعة الوصول إليها و كيفية هيكله هذه المعلومات وتحليلها و إثرائها بحيث تساعد في معرفة الفرص و التهديدات وكيفية حل المشاكل و الوقاية منها و تطوير أساليب العمل في وقت وجيز أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و بالشكل المناسب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، ويفترض نظام الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بأساليب إدارة المشاريع و المهارات وكذا المعرفة الجيدة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

و ما يمكن أن يوصي به في ختام هذه الورقة البحثية أن سرعة تغير البيئة و ما تحمله من فرص و تهديدات أصبح يحتم على المؤسسة و يجبرها حقيقة ممارسة ما يسمى **تسيير بالتغيير** و محاولة تسيير مواردها و إمكانياتها بكل ما تحمله من مضامين بنظرة إستراتيجية تأخذ في الحسبان جميع الإتجاهات التي يمكن أن تتغير في المستقبل فإمتلاك ميزة تنافسية يعد هدفا إستراتيجيا تسعى جميع المؤسسات بإختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الإقتصادي الحالي إذ ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها الصورة المميزة للمؤسسة و التي تعطيها المكانة المرموقة على خلاف المؤسسات الأخرى و هذا لا يتحقق طبعاً إلا باللعب على حبال ميكانيزمات حقيقية ألا و هي الذكاء الاقتصادي الخلاق و من ناحية الذكاء المعلوماتي و الذكاء على الأصدقاء الأخرى بكل مكوناته كالحفاظ على مواردها و كفاءتها لأنها السر الكبير لتحقيق نجاحها؛ فالأمر لا ينتهي عند عملية بناء هذه الميزة التنافسية أو تلك ، بل الأمر يتطلب المحافظة على هذه المزايا و تعزيزها من خلال تطويرها و بشكل مستمر لكي تستطيع تلك المنظمة الإحتفاظ بموقعها التنافسي بين المنافسين أما على مستوى الدولة فيسمح استعمال الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق العمل وخلق التنافس في ميدان البحث و التطوير و الحث على النباهة من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية و المراقبة و حراسة المنافسين و تحسيس إدارات المنظمات بالحذر من تسرب و سرقة المعلومات الخطيرة و الهامة. و الحث بأهمية إعتداد الذكاء الإقتصادي كسياسة و إستراتيجية عامة حقيقية يتم تحديدها بمشاركة باقي المتدخلين و المتعاملين الاقتصاديين وكذا إدراجه في البرامج الدراسية حتى تكون قادرة على حماية التصدي لأي خطر قصد الإستفادة من عديد المزايا كالميزة التنافسية و غيرها .

#### الهوامش:

<sup>1</sup> مسعود ديلمي، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطى، الحروب الخفية، إصدارات جريدة القدس، السنة العشرون- العدد 6061 الخميس 27 تشرين الثاني (نوفمبر) 2008 ص 14.

<sup>2</sup> consulté le 14/02/2012. [www.ces.fr/rapport/rapsec/R5052710.pdf](http://www.ces.fr/rapport/rapsec/R5052710.pdf)

<sup>3</sup> مسعود ديلمي ، المرجع السابق ، ص 15.

<sup>4</sup> معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص 335 .

<sup>5</sup> [Halshs.archive-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF/sic-00001384.PDF](http://Halshs.archive-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF/sic-00001384.PDF) p 07 consulté le 15/02/2012.

<sup>6</sup>Halshs.archive-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF /sic-00001384.PDF p 09  
consulté le 15/02/2012.

<sup>7</sup> Porter : la ventage concurrentiel Dunod، Paris ،1999 ،p 48. مع ترجمة و بتصرف.

<sup>8</sup> حسن علي الزعيبي : نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 138.

<sup>9</sup> 3<sup>rd</sup> " Management Information Systems: A user Perspective "Hicks Jr .James O  
Ed, West Publishing Co,U.S.A ,1993,P 43 . مع ترجمة و بتصرف .

<sup>10</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 25.

<sup>11</sup>Michael porter, la concurrence selon porter, le village mondial, paris, 1999, pp53-57 . مع ترجمة و بتصرف.

<sup>12</sup> حسن علي الزعيبي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

<sup>13</sup> نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية ، بحث كدراسة حالة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، 2002 ، ص ص6-8.

<sup>14</sup>Michael Porter, l'avantage concurrentiel ,op.cit, P21 -25. مع ترجمة و بتصرف.

<sup>15</sup> روبرت أ. أبتس -ديفيد لى ، ترجمة عبد الحكم الخزامي : الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص 300.

<sup>16</sup>Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 8<sup>e</sup> édition (Public-Union ed, Paris, 1994), PP 262-265

مع ترجمة و بتصرف.

\* يجب الأخذ في الاعتبار حصة المؤسسة في السوق.

<sup>17</sup> idem , P 270.

<sup>18</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشور، الجزائر، 2003، ص 45.

\*\* Boston Conseil Group.

<sup>19</sup>Ahmed Hamadouche,Méthodes et outils d'analyse stratégique,Les éditions Chihab, Alger, 1997 ,p55.

<sup>20</sup> نحاسية رتيبة، المرجع السابق، ص 47.

<sup>21</sup>Ahmed Hamadouche , ibid . PP 55- 56.

<sup>22</sup> Choisir et gagner, Stratégie concurrentielle, les éditions d'organisation, France, 1996, P321.

<sup>23</sup> Ahmed Hamadouche, op.cit, P 61.

<sup>24</sup> مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل إقتصاد السوق، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر، 1997، ص 53.

<sup>25</sup> علاء الدين عباس، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الإسكندرية، 2009 ص 15.

<sup>26</sup> فوزية عيد أحمد مبروك، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات، الدار الجامعية، ص 25.

<sup>27</sup> منال محمد الكردى، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، الإسكندرية، 2008، ص 30.

<sup>28</sup> حسن علي الزعيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 171.

<sup>29</sup> حسن علي الزعيبي ، المرجع السابق ، ص 188.

<sup>30</sup> نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998، ص 18.

<sup>31</sup> معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره ، ص 09 .

<sup>32</sup> Michael porter , l'avantage concurrentiel , op.cit, p85.

<sup>33</sup> روبرت أ.بتس -ديفيد .لى ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 343.

<sup>34</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, 8<sup>e</sup> édition Public-Union ed, Paris, 1994, PP 262.

## الريادية وقيودها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الدكتور العايب ياسين

جامعة قسنطينة

الجزائر

ملخص :

يكسي موضوع الريادية (entrepreneurship) في الآونة الأخيرة أهمية بالغة في مختلف القطاعات والأنشطة، نظرا لآثاره القيمة على مستوى تطور الأمم ورفاهيتها، فالريادية تضع الأفراد والمؤسسات أمام التحدي، مما يخلق فيها الاستمرارية والتنافسية من أجل السبق إلى البدء قبل الآخرين وتحقيق مزايا إنتاجية، تنظيمية أو تسويقية، وعليه فالريادية هي الضرورة الحتمية لصناعة الجديد في مختلف المجالات، وما وصلت إليه الأمم من تطور إلا نتاجا لروح المبادرة والابتكار اللذان يعتبران من أهم خصائص الريادية.

ونظرا لكون عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أقل تكلفة وجهدا وأسرع وقتا من عملية إنشاء المؤسسات الكبيرة، فإن الريادية تجد إجابة لها في هذا القطاع الذي يتميز بسرعة التكيف مع المتغيرات والطفرات التي تحدثها التكنولوجيا لأن رأسمالها وأصولها الحساسة للتغير التكنولوجي قليلة بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى، كما يتميز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالفعالية والنشاط في امتصاص البطالة والمساهمة الكبيرة في الناتج الداخلي الخام في مختلف الدول، وفضلا عن ذلك هي نواة للتدريب وصقل المهارات، كما تعتبر مهذا لكل تطور تكنولوجي، إذ أن معظم المؤسسات الكبيرة بدأت صغيرة.

تهدف من خلال هذا البحث إلى تحديد مفهوم الريادية وتبسيط الضوء على خصائص الشخصية الريادية بهدف بحث إمكانية وجودها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن ثم إبراز العوامل التي تقود إلى الريادية، وفي الأخير نحاول التعرض إلى معوقات الريادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بشكل خاص.

تقودنا تلك الأهمية والأهداف إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي: ماهي محددات وعوامل تحقيق الريادية؟

## مقدمة

يكسي موضوع الريادية (entrepreneurship) في الآونة الأخيرة أهمية بالغة في مختلف القطاعات والأنشطة، نظرا لآثاره القيمة على مستوى تطور الأمم ورفاهيتها، فالريادية تضع الأفراد والمؤسسات أمام التحدي، مما يخلق فيها الاستمرارية والتنافسية من أجل السبق إلى البدء قبل الآخرين وتحقيق مزايا إنتاجية، تنظيمية أو تسويقية، وعليه فالريادية هي الضرورة الحتمية لصناعة الجديد في مختلف المجالات، وما وصلت إليه الأمم من تطور إلا نتاجا لروح المبادرة والابتكار اللذان يعتبران من أهم خصائص الريادية.

ونظرا لكون عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أقل تكلفة وجهدا وأسرع وقتا من عملية إنشاء المؤسسات الكبيرة، فإن الريادية تجد إجابة لها في هذا القطاع الذي يتميز بسرعة التكيف مع المتغيرات والطفرات التي تحدثها التكنولوجيا لأن رأسمالها وأصولها الحساسة للتغير التكنولوجي قليلة بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى، كما يتميز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالفعالية والنشاط في امتصاص البطالة والمساهمة الكبيرة في الناتج الداخلي الخام في مختلف الدول، وفضلا عن ذلك هي نواة للتدريب وصقل المهارات، كما تعتبر مهذا لكل تطور تكنولوجي، إذ أن معظم المؤسسات الكبيرة بدأت صغيرة.

### أهداف البحث:

تهدف من خلال هذا البحث إلى تحديد مفهوم الريادية وتبسيط الضوء على خصائص الشخصية الريادية بهدف بحث إمكانية وجودها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن ثم إبراز العوامل التي تقود إلى الريادية، وفي الأخير نحاول التعرض إلى معوقات الريادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بشكل خاص.

### مشكلة البحث:

تقودنا تلك الأهمية والأهداف إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي الذي يمثل مشكلة بحثنا : ماهي محددات وعوامل تحقيق الريادية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

## منهج البحث:

للإجابة على هذا التساؤل اتبعنا المنهج التاريخي في تتبع تطور التنظيم في المؤسسة، كما اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لتماشيه وطبيعة موضوعنا المتعلق بوصف ظاهرة الريادية وتحليل محدداتها وقيودها في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1. نظرة على تطور الفكر التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

اختلف تفسير وتحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية، عبر مختلف مراحل تطور الفكر الاقتصادي، وسنحاول في هذا المجال التطرق إلى مساهمة تلك المدارس في تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

#### 1.1. المدرسة الكلاسيكية

ساهمت المدرسة الكلاسيكية في تأسيس جملة من المبادئ والنظريات المتباينة حول المؤسسة الاقتصادية خلال الفترة الممتدة من 1900 – 1930(1)، كما حاولت إحاطتها من مختلف الجوانب، كالجانب الاقتصادي، الجانب الاجتماعي، الجانب الإداري... إلخ. وعد تايلور من رواد الفكر الاقتصادي لتلك المرحلة حيث ساهم في إبراز دور العنصر TAYLOR البشري في تنظيم وترشيد المؤسسة عن طريق التنظيم العلمي للعمل من خلال التخصص ' في التنظير لإدارة 'FAYOL' العمودي والتوزيع العلمي للعمال والأنشطة، ومساهمة فايول المؤسسة حيث اقترح تعريف بسيط لها يرتكز على التخطيط، التنظيم، التحكم، التنسيق والرقابة، ' فقد اعتبر 'ELTON MAYO وهي المبادئ الأساسية للتنظيم والإدارة. أما إلتون مايو رشادة المؤسسة مفتاح للنمو والنجاح، وذلك من خلال وضع الأسس العلمية للتنظيم العلمي ومن ثم تحديد المحفزات الحقيقية للعمال التي تساعد على ترقية ورفع المردودية في المؤسسة، ألا وهي تحسين العلاقات الإنسانية بداخلها.

وتعتبر النظرية الكلاسيكية للمنظمات بمثابة الأداة التي أدت ظهور التنظيم في "من أول Marshall المؤسسات عن طريق وضعها للقواعد والأسس الصارمة، وعد" الاقتصاديين الذين استعملوا مفهوم المنظمة، ووفقا له هي نظام اجتماعي يعمل النشاط الاقتصادي به بصورة مستقلة(2)، وركز الكلاسيك في تحليلهم لنظرية المنظمات على أن المؤسسة الاقتصادية لا تتصف بهذه الصفة إلا إذا كانت تسعى إلى تحقيق الربح(3)، الذي يعتبر وفقا ل

"روح الفكر الكلاسيكي(4). ومن ثم فالمؤسسة هي الوحدة الاقتصادية PERROUX التي تتولى الجمع بين عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات يتم توجيهها للبيع في السوق، وذلك مهما كانت طبيعة الملكية، لأن النقطة الحاسمة عند الكلاسيك لا تتعلق بطبيعة الملكية، بل بالهدف من المؤسسة، والذي يتمثل في تحقيق الإنتاج ومن ثم إلى تحقيق الربح(5).

### 2.1. المدرسة النيوكلاسيكية

ترتكز النظرية النيوكلاسيكية للمؤسسة على أربعة فرضيات أساسية، وهي استقلالية الفرد، الرشادة، المعلومة التامة و كفاءة السوق، واعتبرت المؤسسة بمثابة العلبة السوداء(6)، التي تقوم آليا بتحويل عوامل الإنتاج (مواد أولية، رأس المال، العمل) بعد البحث عن أنسب توليفة، إلى منتج نهائي(سلع وخدمات)، بهدف تعظيم الربح.

قيدت فرضيات النموذج النيوكلاسيكي التحليل الوظيفي للمؤسسة، كون النموذج لا يهتم بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، أما الكميات المنتجة فتحددها دالة الإنتاج التي يتم تعظيمها بهدف تعظيم الربح تحت قيود الطاقات الإنتاجية لكل فرد، ويرتكز بدوره سلوك تعظيم ربحية المقاول على فرضية الرشادة، والتي تبين أن المنتجين قادرين على تحديد كل البدائل التي تحقق تعظيم الربح كما يمتلكون المعلومة الكاملة التي تسمح لهم من تحديد آثار تلك البدائل على دالة الإنتاج، وعلى هذا الأساس يقوم المنتج بتحديد ووضع منحنيات السواء لمختلف البدائل المستخدمة ومن ثم اختيار أعلى منحنى. ومن هنا نلاحظ أن النموذج النيوكلاسيكي قد أعطى صورة سلبية للمؤسسة، فما هي إلا وظيفة بسيطة للإنتاج أين يقتصر دورها فقط على تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث لا يمكن أن يظهر أي تصرف ريادي أو حتى تنظيمي للبلوغ إلى الأهداف المتمثلة في تعظيم الربحية، ومن ثم كانت نقطة البداية في توجيه أولى الانتقادات إلى إن المؤسسة تتميز بالتنظيم وتتكون من مجموعة أطراف simon الفكر النيوكلاسيكي، ووفقا ل ذات مصالح مختلفة، والقرارات المتخذة هي نتيجة للتفاوضات بين مختلف الأطراف، وليست كما اعتبرت المدرسة النيوكلاسيكية(7).

### 3.1. المدرسة الحديثة

ظهرت النظرية الحديثة للمنظمات بعد الانتقادات التي وجهت إلى النظرية النيوكلاسيكية، حيث أنها تمثل المؤسسة وتجسدها في الفرد المالك لها، وهذه الظاهرة لا تتوفر إلا في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، بينما المؤسسات الكبيرة تسير من طرف مجلس إدارة ينوب عن الملاك أو المساهمين في رأس المال(8)، وعليه فإن الفصل بين الملكية والإدارة الذي يعتبر من الخصائص الحديثة للمؤسسة ، ويؤدي إلا نشأة صراع في تحقيق الهدف المتعلق بتعظيم MEANS و BERLE بحسب ربح المؤسسة، إلا إذا حصل ائتلاف بين أهداف كل الأعضاء، وفي الحالة العكسية لا يسعى المسيرين إلى تعظيم الربح بل إلى تعظيم رقم الأعمال أو حصة المؤسسة في السوق، ويظهر ذلك خاصة إذا كان دخلهم وسمعتهم مرتبطة بقيمة المبيعات(9). BAUMOL بوضوح حسب وعليه فالمؤسسة في النظرية الحديثة هي مجموعة من العقود تنظم أنماط وطرق التوليف بين المدخلات من أجل إنتاج مخرجات، وتوزيع العوائد الناتجة عن تلك المخرجات بين الأفراد التي وفرت المدخلات(10). كما تعطي النظرية النيوكلاسيكية نفس درجة الأهمية لكافة العوامل ( المدخلات) ، والعمل حسبها يعتبر سلعة كباقي السلع الأخرى، مما يبين أنه لا توجد رقابة على العمال، الذين يعملون بما يتلاءم وتعظيم ربحية المالك، وهو ما يؤكد كذلك على عدم وجود فوارق أن الفرق في الإنتاجية بين H. LIEBENSTEIN في الأيدي العاملة، بينما يؤكد المؤسسات التي تستخدم نفس عوامل الإنتاج يفسر بكفاءة إحدى تلك العوامل بالمقارنة مع كفاءة نفس العامل في مؤسسة أخرى(11). كما أهملت النظرية النيوكلاسيكية أسباب وجود أن أسباب وجودها يرجع إلى تداية تكاليف المعاملات بين COASE المؤسسة، حيث بين الأعوان الاقتصاديين(12)، نظرا لعدم كفاءة الأسواق، ووفقا له إن ارتفاع تكاليف المعاملات تسمح من تفسير الأسباب التي تقود المتعاملين الاقتصاديين إلى وضع هياكل بديلة عن الأسواق هذه الفكرة و بين أن تكاليف williamson لكي يتمكنوا من الإنتاج(13). وطور المعاملات هي الوحدة الأساسية للنشاط الاقتصادي، ومنه استنتج أن الرشادة ليست مطلقة بل هي نسبية لأن المنتج لا يمتلك المعلومة الكاملة ولكي يمتلكها سيتحمل تكاليف، وعليه فالمؤسسة وفقا له إذن هي هيكل للقرارات التي تحكم عملية التحكيم بين التنظيم بواسطة السوق والتنظيم بواسطة المؤسسة(14).

## 2. الريادية وعوامل تحقيقها

### 1.2. مفهوم الريادية

تعتبر الريادية من المواضيع الحديثة التي أضحت تستحوذ على اهتمامات الباحثين والمؤسسات في مختلف القطاعات، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لها، وسنحاول استنباط المتغيرات المشتركة بين مختلف التعاريف.

من أول الاقتصاديين اللذين وضعوا مفهوما واضحا للريادية، SHumpeter عد فوفقا له هي القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع ناجحة، و تأخذ الريادية جوهرها من روح المبادرة والابتكار والتعرض للمخاطرة الناتجة عن تجسيد الأفكار على أرض الواقع(15). أما فقد وضع مفهوما للريادية آخذا بعين الاعتبار ثلاثة أبعاد NICOLE AUBERT: تعكس مميزات الشخصية الريادية وهي (16):

- بعد النظر: وفقا لـ AUBERT إن الريادي يمتلك إستراتيجية للمثابرة، و لا يتوقف عند الحدود المفروضة من طرف المحيط الخارجي والداخلي، بل يجد الطرق التي تمكنه من إيجاد الحلول المناسبة والسريعة، كما هو مخطط له في الإستراتيجية، أي "أين يجب أن يصل".

- الثقة: تعكس الثقة الجانب الإنساني للريادي داخل المجموعة التي تعمل معه، والريادي هو من يتمكن من إيصال وتبليغ تلك الثقة إلى المجموعة .

- الانضمام: هو تجميع الطاقات والاستفادة من عوامل الذكاء الفردية لتحقيق الفكرة الجديدة على أرض الواقع، وفي هذا الإطار يرى AUBERT أن المسير أو المؤسسة غير الريادية لا تتمكن إقناع الغير وتركيز الاهتمامات والأهداف حول الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالريادية من خلال هذا العنصر هي القدرة على جذب الطاقات التي تساعد في رفع الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

على أنها وضع رؤية جديدة ثم تعبئة كل الجهود من ALLALI B تعرف الريادية حسب أجل تأطير وتجسيد تلك الرؤية، فوظيفة الريادية لا تقتصر على تشكيل الفكرة، بل تمتد إلى أن BENNI و NUNUS إيصالها للغير ومن ثم إلى تطبيقها(17)، وفي هذا الإطار يرى قدرة الرياديين محدودة بالأفكار التي يمكن لهم إيصالها للمحيط الداخلي (عمال ، إدارة...) والمحيط الخارجي (السوق، البنوك، الموردين...) (18)، ومن خلال القدرة على إقناع المحيط الداخلي (19)، كفن للتأثير في الغير، وصناعة الأفكار DAFT R. L والخارجي، تظهر الريادية وفقا ل ثم تجسيدها على أرض الواقع.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الريادية هي متغير تابع لعدة عوامل كالقدرة على التأثير في الغير، صناعة الأفكار، الابتكار، الذكاء، المبادرة و تحمل المخاطرة، كما يمكن أن تقتصر الريادية على السبق إلى البدء بشئ معين قبل الآخرين واقتناص الفرصة لإنشاء مؤسسة مثلا لتحقيق عائد.

## 2.2. خصائص الشخصية الريادية:

أجمعت العديد من الدراسات والأبحاث التطبيقية والنظرية (كدراسة COLLERETTE P. ROY M (20) أن الشخصية أو المؤسسة الريادية تتضمن بعض أو كل الخصائص التالية:

- القدرة على إقناع المحيط الداخلي للمؤسسة: فالريادي لديه القدرة على توجيه المجموعة العاملة معه من عمال ومسيرين، لخدمة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وذلك بواسطة أفكاره، سلوكه والتزاماته تجاههم.
- ترجمة الأهداف إلى إجراءات، تتميز الشخصية الريادية بالتحديد الدقيق للأهداف الأساسية والثانوية، ثم ترجمتها إلى إجراءات عملية، عن طريق الاتصال الفعال بالمجموعة، مما يساعد على خلق التناسق والوحدة في تجسيد أفكار المقاول، كما يساعد الاتصال من هذا النوع على التماس فرص النجاح لدى الأطراف العاملة تحت سلطة المقاول.
- قابلية التعلم، يتميز الريادي بقوة الاستيعاب وأخذ العبر والدروس والاستفادة من الفشل وتجارب الغير، كما يتميز بعدم خشيته للانتقاد وجعل كل تلك الدروس فرص لتنمية رد الفعل(21).
- حسن الاستماع للغير، إذ يقوم الريادي بالاستماع إلى كافة أعضاء المجموعة العاملة معه دون إهمال أي طرف، شرط أن يضع أسس وضوابط لتقييم الآراء و التحقق من

صحتها، وذلك بهدف تدنية حدة عدم تماثل المعلومات بينه وبين الأطراف الداخلية للمؤسسة.

- التحفيز ، لعل أهم خاصية من خصائص الشخصية الريادية هي التحفيز والتي ينظر إليها من جانبين: حيث يعبر الجانب الأول عن محفزات المقاوم (كالربحية، تحقيق الذات، اكتساب مهارة)، أما الجانب الثاني من التحفيز فيبرز من خلال قدرة المقاوم على تحريك المجموعة للعمل على تحقيق أهدافه الريادية، كرفع أجور العمال، نشر طرق الترقية، تحسيس العمال والمسيرين بالثقة والأمان.

- القدرة على التشخيص، ومن خلالها يتمكن الفرد من تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لتجنبها وتدنية أثارها.

إلى جانب تلك الخصائص لازال هناك العديد من الخصائص التي تميز الشخصية الريادية عن الغير، لا يمكن حصرها، كالرغبة في الإبداع، روح المبادرة والابتكار، المسائلة واتخاذ القرارات الحاسمة، وهناك من اعتبر الريادية من أنذر الخصائص المتوفرة في العنصر البشري، وفي هذا بين الريادي والمسير كما هو مبين في FORTIN P.A. الإطار ميز

الجدول التالي(2): جدول يبين الفرق بين المسير والريادي

الريادي	المسير	الخصائص
تكوين ضعيف أو حتى معدوم في المجال الذي يستثمر به، لكنه يعلم جيدا قدراته وإمكانياته وأهدافه	يتمتلك تكوين جيد، يمكنه من ادارة المؤسسة وفقا للطرق والمناهج العلمية	المهارة في التسيير

رد الفعل تجاه الخطر	يفضل تجنب الخطر لان أجره وسمعته مرتبطة بنتائج المحققة من طرف المؤسسة	يفضل تحمل الخطر، والبحث عن أفضل الطرق لتسييره
موقفه من حالات عدم التأكد	عدم التعرض للخطر	حب الاطلاع على المجهول، لأن أهم خصائصه هي الابتكار
التحفيزات	محفز بالسلطة التي يمتلكها	محفز بالاهداف الشخصية

: المصدر FORTIN P.A., devener entrepreneur pour un Québec plus entrepreneurial, presses universitaire laval, 1992, P65.

ما يلاحظ من خلال الجدول والخصائص السابقة أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قد تتوفر على تلك الخصائص لكي تجعلها رائدة، فيكفي فقط التمتع بالثقة بالنفس لاكتشاف الخصائص الريادية و تعزيزها.

### 3.2. العوامل المساعدة على تحقيق الريادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة مهدا لمختلف الصناعات الكبيرة فمعظم المؤسسات الكبيرة ابتدأت بمشاريع صغيرة لذلك ولكي تتحقق ريادية هذا النوع من المؤسسات يجب أن يتوفر مسؤوليها ومسيريتها على عدة دوافع، نذكر أهمها فيما يلي:

#### - الرغبة في تحقيق الذات

وهي الرغبة في المقابلة و يبرز خاصة هذا العامل أكثر لدى المسيرين و الأشخاص ذوي التكوين الجيد و الأشخاص اللذين كان لهم دور في إنشاء المؤسسة (23)؛ حيث أن المسير الذي ساهم في إنشاء المؤسسة تتولد لديه الرغبة في مواصلة تحقيق النجاح، و يترجم ذلك من خلال توسيع مصادر التمويل، جذب المهارات وتحسين الأداء الذي يضمن النمو السريع للمؤسسة، (24)، أن تلك الرغبة هي عامل نفسي أنتج ما هي عليه **DUCHENEAU** ويرى إلى LECERF الأوضاع والحياة الحالية من تطور ونمو وإبداع، وقد تمتد تلك الرغبة حسب

درجة الاحتكار أين تصبح أهداف المؤسسة موجهة لزيادة حصتها في السوق وامتلاك أكبر نسبة ممكنة منه (25).

#### - الحماسية (العامل A)

MEYER F. تم دراسة هذا العامل بكثرة في الولايات المتحدة الأمريكية كدراسة ، وهو عبارة عن مجموعة معقدة من الأنشطة والسلوكيات التي ROSENMAN H. و BEGLEY T. يمكن ملاحظتها على الأشخاص اللذين يرغبون في تحقيق هدف معين، أما فيرى أن هذا العامل هو الإجابة على التحدي المرفوع من طرف شخص معين، وأعراضه عليه تتمثل في الاستعجال والتطلع والنشاط الحماسي والتنافس الدائم، ويعمل هذا العامل على تحقيق الريادية للمؤسسة نظرا لما يوفره لها من إيجابيات التنافس حتى مع نفسها (26)، ومن خلال دراسة حول عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 80-86 من BEGLEY قام بها القرن الماضي وجد أن هذا العامل نسبته أكبر عند المسيرين اللذين ساهموا في عملية إنشاء عكس ذلك، حيث أكد أن هذا النوع FLAMHOLTZ E. المؤسسة (27)، بينما يرى يرتبط إلا بمرحلة الإنشاء، ولا يتعلق بمرودية المؤسسة A من المسيرين كفاءته منخفضة و العامل بعد تلك المرحلة (28).

#### - الرغبة في الاستقلالية

يعتبر هذا العامل امتدادا لعامل تحقيق الذات، ولا يعني الانفراد في اتخاذ القرارات بل يعني على PARISOT D. الخصوص ممارسة السلطة في حدود معينة، وفي هذا الإطار قام كل من بدراسة الأسباب التي تقود إلى المقابلة، وشملت الدراسة عينة مكونة من RASS P. 200 و مؤسسة، خلال سنة 1988، فوجدا أن 76% من مؤسسات العينة كان يهدف إلى الرغبة في Bruno Ponson, Jean-Louis Schaan الاستقلالية وتحسين الدخل (29). وفي دراسة مماثلة لكل من حول عينة مكونة من 100.000 مؤسسة صغيرة، وجدا أن 15000 Louis Schaan منهم يهدف من خلال مشروعه إلى التمتع بروح الاستقلالية (30).

#### - المسؤولية

على أساس اعتبار أن الخطر أهم سمة يتميز بها نشاط المقاول فإن الرغبة في الشعور بالمسؤولية، من ثم القدرة على تحمل نتائج القرارات الفردية أو الجماعية يصبح من أهم العوامل التي تقود إلى الريادية لان تحمل المسؤولية يولد لدى الفرد خصائص وطاقت لا تتوفر لدى الجميع.

#### - الرقابة الفعالة

لكي تتمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادية، فمن الضروري أن تتولى مراقبة مختلف المتغيرات أنه لكي تتمكن المؤسسة من إشراك الجميع MAC GREGOR التي تخدم أهدافها، ويرى في تحقيق الريادية، أنه يجب التمييز ما بين نوعين من الرقابة، وهما:

: يطبق هذا النوع من الرقابة على الشخص الذي لا يجب العمل، ويعمل كل ما بوسعه X النوع لتجنبه، وعليه يجب مراقبته عن قرب بهدف توجيه نشاطه بما يخدم أهداف المجموعة، والتوجيه بالنسبة للأشخاص من هذا النوع قد يشمل العقوبة، كما أن أهم مواصفات هذا النوع هو عدم (31)، أن هذه الشخصية موجودة MEHAYLOVA S. الرغبة في الاستقلالية، ووفقا بكثرة في الاقتصاديات التي تتبع نهج الاقتصاد المخطط، ويأتي رفضها للمسؤولية نتيجة لتعودها على تطبيق القرارات المملاة عليها من المركز، وعدم رغبتها في تحمل أي المخاطرة للحفاظ على المنصب المشغول حتى وان كانت المردودية أقل من المستويات المطلوبة، ويأتي دور الريادي هنا في وضع المبادئ التي تبعد هذه الشخصية من اتخاذ القرارات الحاسمة للمؤسسة.

: يطبق هذا النوع من الرقابة على الشخصية التي تتميز بالرغبة في العمل، وتوافق أهدافه Y النوع مع الأهداف العامة للمؤسسة، فهو بذلك موجه ومسير بواسطة أهدافه، ولا يستدعي فرض رقابة عليه بقدر ما يستدعي منحه الحرية في اتخاذ القرار، لأن خصائصه تخول له تحمل المسؤولية.

#### 4. معوقات تحقيق الريادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الدور الفعال التي تلعبه المؤسسات الصغيرة في مختلف الاقتصاديات إلا أن غالبيتها TORRES O. لا تتميز بالابتكار والريادية خاصة في الدول النامية ويرجع ذلك حسب ، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي المصدر (32)، إلى نوعية التكنولوجيا المستخدمة في الدول الأساسي لمواجهة البطالة حيث تساهم في الجزائر بنسبة 54% من إجمالي اليد العاملة (33)، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فتشغل ما يفوق عن نسبة 48%، و 66% في أوروبا، 33% في اليابان. كما تساهم المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الجزائر بنحو 75% من

الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، وهي من أعلى النسب مقارنة بنسبة مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم في العديد من الدول؛ ففي فرنسا مثلاً يساهم القطاع بنحو 27,3%، ألمانيا 35%، إيطاليا 57%، اليابان 50%، الولايات المتحدة الأمريكية 43%، كما تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في الصادرات العالمية حيث تشير تقديرات منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى أن معدل مساهمتها في صادرات دول المنظمة تبلغ حوالي 26% من إجمالي الصادرات.

انطلاقاً من هذا المنظور الدال على الأهمية البالغة التي يلعبها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنحاول في هذا الإطار إبراز أهم العوائق التي تقف وراء ضعف رياديتها:

### - الحجم

(1992) أهم عامل مؤثر من الناحية التنظيمية Desreuneu يعتبر الحجم وفقاً لـ على المؤسسة، وهذا الحكم المسبق على آثار الحجم في المؤسسة الاقتصادية ما هو إلا تأكيد (1962-1969) والمتمثلة في أن الحجم من ASTON للتنتائج التي توصلت إليها مدرسة الناحية التنظيمية يشكل أهم عامل من بين العوامل المؤثرة في هيكل المؤسسة، بينما ذهب (1982) إلى أبعد من ذلك إذ يرى أن الحجم يمثل العامل الوحيد في التأثير Mentzberg على هيكل المؤسسة (34)، وعليه فإن المؤسسات الكبرى تتميز بأكثر تنظيمًا و تخصص ، حيث يرى Schumpeter J. لأنشطتها و مهام فريقها الإداري، وكذلك هو الحال بالنسبة ل أن الريادية تتحقق فقط في المؤسسات الكبيرة نظراً لما تتحمله من تكاليف على الأبحاث العلمية (35).

بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى، تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مخاطر أكبر ناتجة عن سلوك فريقها الإداري وعن عدم تماثل المعلومات، فإذا تعلق الأمر بمنح قرض لها من طرف البنك فإن هذا الأخير يحتاط أكثر من احتياطه عند إبرام اتفاقية قرض مع مؤسسة (37) إلى تركيز جميع القرارات المتعلقة بتخصيص Mause كبيرة (36)، ويرجع ذلك حسب القرض لدى شخص واحد وهو المسير المالك، وإذا كانت تلك القرارات غير صائبة أو تفتقر إلى الدراسات المحكمة و المتعلقة بدراسات الجدوى و المردودية، فإن الأموال المقترضة لن تسترجع، مما يؤدي بالمقرض إلى فرض ضمانات يتم توفيرها من الثروة الشخصية للمسير بالإضافة إلى ضمانات أخرى كأصول المؤسسة وذلك بهدف تعويض الخطر المتعلق بعدم قدرة المؤسسة على

الوفاء بقيمة القرض، ومن هنا نلاحظ أن فرص المخاطرة والاستفادة من الظروف تكون أكبر بالنسبة للمؤسسات الكبيرة.

## - الخطر

يعتبر الخطر دالة في تطور المؤسسة، أي أنه يزداد حسب كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة (38)، و مع ذلك فإن مرحلة الانطلاق تعد أهم مرحلة يبرز فيها الخطر المتعلق بعدم القدرة على الوفاء بالالتزامات السداد خاصة بالنسبة لتمويل الابتكارات المعتمدة من (39) إن A.FARBER و Mc ADAM قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فوفقا ل من المؤسسات الممولة من طرف البنوك سنة 1993 قد توقفت في مرحلة الأبحاث، 60% منها فشلت في مراحل مختلفة من تطور عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة 90% و بمجال الابتكارات التكنولوجية.

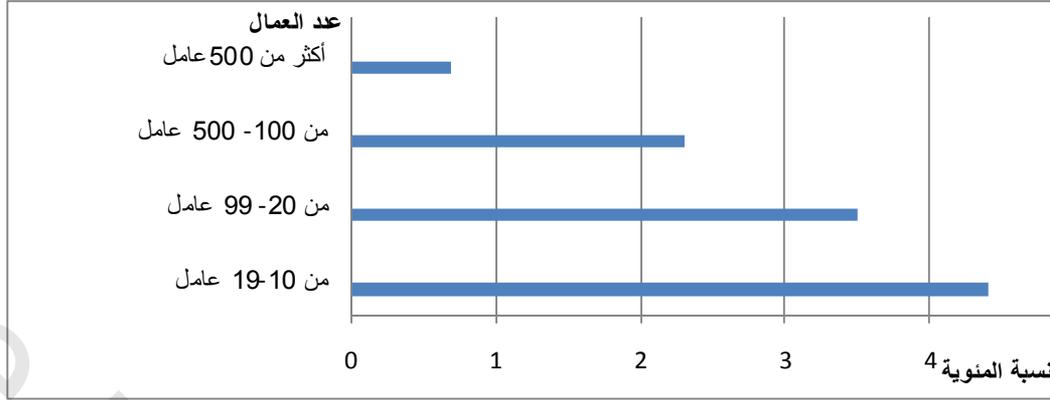
معدل العجز لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في J.LACHMAN (40)، وهو ما يفسر نفور البنوك من تمويل هذا النوع %المراحل الأولى من حياتها بنسبة 50 من المؤسسات لطبيعتها الخاصة تجاه الخطر والعجز، وهو ما يفسر أيضا عدم نجاعة تلك المصادر ، وظهور مصادر حديثة للتمويل في العديد من الدول بما في ذلك الجزائر، تراعي خصوصية موارد مؤسسات التمويل وخصوصية استخدامات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كشركات رأس المال المخاطر وشركات التمويل بالإيجار.

أكدت دراسة مركزية الميزانيات بفرنسا أن هناك علاقة عكسية بين الحجم والعجز (41)، ففي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها %الفترة الممتدة من 1987-1989 وجد أن 14.3 فقط من المؤسسات الكبيرة كان %<sup>1</sup> غير مقبول، بينما وجد أن Z11 (SCORE) سكور لديها سكور غير مقبول.

(42)، حول عينة مكونة من مؤسسات Roger Machart وفي دراسة مماثلة ل صغيرة ومتوسطة الحجم وجد أن 22.6% من المؤسسات التي توظف أقل من 20 عامل لديها غير مقبول بينما هذه النتيجة لا تمس إلا 17% من المؤسسات التي توظف من Z<sup>2</sup> نظام تنقيط 400 إلى 500 عامل.

<sup>1</sup> score هو دالة خطية لعدة نسب اقتصادية ومالية ، كالمصاريف المالية إلى النتيجة الإجمالية ، تغطية الأموال المستثمرة، مهلة دوران قروض الموردين، وتسمح تلك النسب من التمييز بين المؤسسات ذات الوضعية المالية المريحة والمؤسسات ذات العجز.

شكل يبين معدل العجز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1992 (فرنسا)



Source :PSILAKI M., op cit, p75.

ما يلاحظ من الشكل البياني أن معدل العجز<sup>2</sup> يزداد بانخفاض حجم المؤسسة (وفقا لمعيار حجم العمالة)؛ حيث لا تمثل نسبة العجز في المؤسسات التي يفوق عدد عمالها أكثر من 500 عامل إلا نسبة قليلة جدا، لا تتجاوز 0.7%، في حين تمثل نسبة العجز في المؤسسات الصغيرة أكثر من 4%، وهو ما يؤكد النتائج السابقة والعلاقة العكسية بين الحجم والعجز.

على الرغم من ارتفاع معدل العجز لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى نظرا للعوامل المتعلقة بالحجم، إلا أن هذا الأخير قد يؤثر إيجابيا على نسب المردودية؛ التي تتأثر عكسيا بالحجم نظرا لمقدرة المؤسسة الصغيرة على الاستفادة من الأثر الإيجابي للرفع المالي، وما يضعف من فترة حياتها يرجع إلى عدم قدرتها على التحكم في المصاريف المالية بسبب كثرة الاستدانة ونقص الأموال الخاصة (43)، أما أسباب عدم قدرتها على التحكم في المصاريف المالية فتجع إلى ضعف تكوين بعض الملاك والمسيرين، وعدم استخدامهم لطرق وتقنيات التسيير كالتنبؤ، التحليل المالي و تقييم المشاريع.

#### - القدرة على التحكم في التكنولوجيا

تعتبر معظم دول العالم الثالث دول ناقلة للتكنولوجيا، لا منشأة لها مما يؤدي إلى تقادم معدادها بسرعة، بفعل التغيرات والتقلبات التكنولوجية السريعة، وهو ما يؤثر سلبا على استمراريتها

<sup>2</sup> معدل العجز يعبر عن عدد المؤسسات التي توقفت إلى إجمالي عدد المؤسسات.

وريادتها في ميدان معين، حتى وان توفرت على الإمكانيات المادية، وفي هذا الإطار نرى مثلا دور شركات رأس المال المخاطر في الدول النامية كالجائز ومصر لازال بدائيا والسبب يرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف المحيط الاقتصادي لتلك الدول مع أهداف المؤسسات التمويلية التي تسعى إلى الاكتشاف والإبداع التكنولوجي، في حين أن الدول النامية طاقاتها البشرية لا تسمح إلا بنقل التكنولوجيا.

إضافة إلى تلك العوامل، هناك العديد من الأسباب التي تعيق نشأة وريادية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ففي الجزائر وحسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، إن هذا النوع من المؤسسات يعاني العديد من الصعوبات رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة، وتمثل أهم تلك العوائق فيما يلي (44):

- مشكلة العقار الصناعي الناتجة عن عدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي و الحالة السيئة التي تعيشها أغلبية المناطق الصناعية، حيث عرف العقار توزيعا غير مدروس. وكثرة العقارات غير المستغلة، أو المستغلة في نشاطات أخرى، خارج هذا القطاع، بينما يبقى الكثير من المستثمرين الحقيقيين، أو الذين يريدون توسيع نشاطهم يعانون من هذا المشكل.

- مشكلة النظام الجبائي و يتعلق الأمر هنا بالطريقة المعمول بها حاليا لاقتطاع الرسوم ، و الضرائب المطبقة على المؤسسات في طورها الاستغلالي العادي ، علما أن الصعوبات التي تعترض جهاز الإنتاج في استغلاله، والنظام الجبائي المطبق على عمليات إعادة استثمار الفوائد ، قد منع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من إجراء استثمارات ضرورية، لتكييف أداؤها الإنتاجية مع النطاق الاقتصادي الجديد

- مشاكل التمويل التي تعتبر من أهم العوامل المعيقة لتطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتتحسد هذه المشكلة بالدرجة الأولى في عدم تكييف مؤسسات التمويل مع الطبيعة الخاصة لهذا النوع من المؤسسات التي لا تتمكن أمواله الخاصة من الدخول إلى السوق المالي ولا تتمكن أيضا إمكانياته المتمثلة في الضمانات من الحصول على الائتمان البنكي.

- التثاقل الإداري، حتى بعد تكريس قانون الاستثمار لمبدأ الشباك الوحيد إلا أن عملية إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة في الجزائر قد يستغرق عدة سنوات.

#### خاتمة

من خلال ما سبق نخلص إلى القول أن الريادية رغم اعتبارها من أندر الخصائص البشرية، إلا أنه يمكن توفيرها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق اتخاذ التدابير و الإجراءات اللازمة التي تمكن من تعزيز الثقة بالنفس، والتخلي بروح المبادرة ، وتدابير أخرى تهدف

إلى تدريب وتكوين مسيري هذا النوع من المؤسسات. ولا تختلف عوامل تحقيق الريادية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عن عوامل تحقيقها في المؤسسات الكبيرة، إلا أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حتى وإن كانت تتوفر على خصائص الريادية فإن فرص السبق تبدو ضعيفة نظرا للعديد من العوائق التي تقف أمامها كصغر الحجم الذي لا يسمح لها بالمبالغة في التعرض إلى الخطر، و العجز الذي يعتبر من بين أهم الخصائص في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والذي لا يضمن بدوره الاستمرارية في نشاطها. وعليه فإن أهم عوامل النجاح في المرحلة الحالية هي إنشاء مراكز للبحوث والتدريب لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بغية صقل المواهب وبعث روح المبادرة فيهم، ففي (maison d'entrepreneuriat)فرنسا هناك العديد من المراكز من هذا النوع كدار المقاولية ، ولقد امتد نشاط (a.p. c. e.)، وكالة دعم خلق المؤسسات (maison d'entrepreneuriat) تلك المؤسسات إلى الجامعات والمدارس بهدف تحفيز روح المقاولية لدى الشباب قبل توجهه إلى الحياة العملية.

## قائمة المراجع

1. MARY J.M., théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples, deboek, Bruxelles, 1971, P19.
2. LIVIAN Y. F., organisation théories et pratiques, dunod, paris, 1998 , P13.
3. COHEN E., dictionnaire de gestion , LA DECOUVERTE, Paris, 2000, P120.
4. MONTOUSSE M., sciences économiques et sociales, BREAL, Paris, 2004, p 110.
5. BOUBA OLGA O., l'économie de l'entreprise, édition du seuil, collection points, 2003, P9.
6. J. Peyrelevade, Économie de l'entreprise, Fayard, Paris, 1989, p. 10.
7. BENOIT F., Les nouvelles Logiques de l'entreprise, Cahiers français n° 309, Entreprises et entrepreneurs, p 21.
8. CHARREAUX G., PITOL-BELIN J. P., le conseil d'administration, Vuibert, 1990, pp12-13.
9. [BORMANS](#) C., L'indispensable de la pensée économique, STUDYRAMA , 2003, p113.
10. FAMA E.F., Agency Problems and the Theory of the Firm, Journal of Political Economy, Vol. 88, n°2, 1980,P290.

11. Benoît F.,op cit, p21.
12. LIVIAN Y. F., op cit, p 14.
13. Heertje A., Pieretti P., Barthélémy P., principes d'économie politique, De Boeck Université, 2003, p 349.
14. LIVIAN Y. F., op cit, p 14.
15. ULGEN F., la dynamique de financement de l'innovation, de boeck université, innovations N25/1, 2007,p 45.
16. AUBERT N., le leadership dans le management, aspect humains et organisationnels, P.U.F., 1991, p 372.
17. ALLALI B., vision des dirigeants et internationalisation des PME, PUBLIBOOK, 2005, p87.
18. ibidem.
19. DAFT R. L., Management, 4th edition , 1996, p 494.
20. COLLERETTE P. ROY M., Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations, PUQ, 1991, p157-158.
21. DUCHENEAU B.,les dirigeants de pme , chiffres analyses, pour mieux les connaître, Editions Maxima, 1996, P139:
22. FORTIN P.A., devenez entrepreneur pour un Québec plus entrepreneurial, presses universitaire Laval, 1992, P65.
23. Belletante B., Levratto N., Paraque B., diversité économique et modes de financement des PME, L'HARMATTAN, 2001, p321.
24. DUCHENEAU B.,les dirigeants de pme , chiffres analyses, pour mieux les connaître, Editions Maxima, 1996,p 154.
25. LECERF M.,les petites et moyennes entreprises a la mondialisation, thèse de doctorat UNIVERSITE DE PARIS I –PANTHEON – SORBONNE,PARIS, Janvier 2006, p 68.
26. DUCHENEAU B.,OP CIT , P 153.
27. IBIDEM.
28. FLAMHOLTZ E., growing pains , jossey bass inc. publishers, San Francisco, 1990,p 344.
29. DECHENEAUT B., OP CIT, P 151.
30. PONSON B., SCHAAN J.L., L'esprit d'entreprise: aspects managériaux dans le monde francophone; John Libbey Eurotext, 1993,p172.

31. MEHAYLOVA S., le difficile apprentissage de l'autonomie de gestion, revue problèmes économiques, N 2701, 21 février, 2001, p 11.
32. TORRES O., les pme, éd Flammarion, Collection Dominos, 1999, p4.
33. [www.ons.dz/-statistiques-de-2001-a-2007-.html](http://www.ons.dz/-statistiques-de-2001-a-2007-.html)
34. TORRES O., pour une approche contingente de la spécificité de la PME, revue internationale des PME, Vol 10, N°2, 1997, p13.
35. SCHUMPETER J., capitalisme, socialisme et démocratie, PAYOT, PARIS, 1951, p195.
36. WITTERWOULGHE R., la PME une entreprise humaine, De Boeck université, Bruxelles, 1998, p135.
37. IBIDEM.
38. MICHEL A. P., COLOT V., vers une théorie financière adaptée aux PME, réflexion sur une science en genèse, revue internationale des pme, Vol 8, N°3-4, 1995, p153.
39. Mc ADAM FARBER A., le financement de l'innovation technologique, GESTION, P.U.F., 1994, p25.
40. LACHMAN J., financer l'innovation des pme, ECONOMICA, 1996, p 19.
41. PSILAKI M., rationnement de crédit et PME, une tentative de mise en relation, revue internationale des pme, Vol 8, N°3-4, 1995, p74.
42. IDEM, p 74.
43. IDEM, p 71.
44. [www.cnes.dz](http://www.cnes.dz)

## علاقة الجودة بسلوك المستهلك

د. غلاب نعيمة      د مليكة زغيب  
جامعة قسنطينة الجزائر

مقدمة:

يشهد العالم اليوم في ظل اشتداد المنافسة التي تواجهها المؤسسات وطنية ودوليا وفي ظل تطور سلوك المستهلك وتطور وعيه الاستهلاكي وظهور جمعيات حماية المستهلك، سعي المؤسسات الاقتصادية جاهدة لتحسين جودتها فلم يعد المستهلك يسعى لتحقيق احتياجاته بأقل التكاليف فقط وإنما ازداد وعيه ليصبح مستهلكا للسلع والخدمات التي تشبع احتياجاته وتحافظ على صحته وعلى سلامة المحيط والبيئة التي يعيش فيها.

وتتطلب المنافسة من هذه المؤسسات -التي تهدف إلى اكتساب حصص سوقية والحفاظ عليها- تقديم سلع وخدمات بمواصفات عالمية مقبولة تستجيب للمعايير الدولية. لقد أصبحت الجودة مطلبا عالميا ملحا لمواكبة الأسواق العالمية من جهة وللإستجابة للمتطلبات الجديدة للمستهلكين الذين عرف سلوكهم الاستهلاكي نقلة نوعية في السنوات الأخيرة ولحماية المستهلك والمنتج من جهة أخرى.

تدور هذه المداخلة الموسومة ب: "علاقة الجودة بسلوك المستهلك" حول المحاور التالية:

### I- التميز والجودة

- 1- مفاهيم الجودة
- 2- أهمية الجودة
- 3- المنظمة الدولية للتقييس

### II- تطور سلوك المستهلك:

- 1- التطور الديمغرافي

2- تغير المنتجات المستهلكة

3- تطور الخلية العائلية

4- تطور قيم المستهلكين

5- شكاوى المستهلك

### III- حماية المستهلك

1- الجهات الحكومية

2- دور المستهلك في حماية نفسه

### IV- دور جمعيات حماية المستهلك

1- مهام جمعيات حماية المستهلك

2- أسباب ضعف جمعيات حماية المستهلك

### I- التميز والجودة:

يشهد العالم حالياً اشتداد المنافسة التي تواجهها الشركات والمؤسسات على الصعيدين المحلي والخارجي بسبب قيام منظمة التجارة العالمية وما يرافقها من تحرير التجارة وإزالة الحواجز أمام الدول، مما يتطلب إنتاج وتقديم خدمات وفق متطلبات المواصفات القياسية الدولية التي تصدرها منظمة التقييس الدولية بحيث تكون قادرة على إشباع رغبات المستهلكين، ومن هنا أصبح الحصول على شهادات المطابقة للجودة تأشيرة للمرور إلى كافة الأسواق العالمية. وتعتبر الجودة من أهم عوامل النجاح والصمود أمام المنافسة ومن أنجح الاستراتيجيات للبقاء في السوق من خلال التعرف على احتياجات المجتمع والعمل على إشباعها، رفع كفاءة الأفراد والوصول بالمؤسسة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات.

1- مفاهيم الجودة: تجدر الإشارة إلى أن هناك تعاريف كثيرة للجودة فقد عرفتها المنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها "المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة ما". بينما عرفها جوران بأنها "ملائمة المنتج للاستعمال" وبهذا فهي تحتوي على عدة معاني منها:

- الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات وتطلعات المستهلك من المنتج (الوفاء بالمتطلبات)

- الجودة تعرف على أنها عدم وجود الخلل في المنتج (انعدام العيوب)

- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة (الملائمة في الاستخدام)  
كما عرفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة American Society for  
Quality Control (ASQC) بأنها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي  
تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية<sup>ii</sup>.

ومن جهته عرفها ديمنج بأنها الجودة والمستهلك أي الحصول على جودة عالية مع تحقيق رغبات  
المستهلك، وعليه فتعريفه يكاد يجمع بين التعاريف السابقة ويركز على أن الجودة يجب أن تعرف  
في حدود متطلبات الزبون، وأن لها عدة أبعاد، كما أنها ليست متساوية في كل الأحوال نظرا  
لاعتمادها على متطلبات المستهلك.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن هناك مفاهيم للجودة تركز على الخلو من العيوب أي أنها  
تنظر للجودة من منظور مقدم الخدمة وهناك مفاهيم تنطلق من الوفاء بمتطلبات الزبون وهو ما  
انبعث من النظريات الحديثة للجودة وتمثل متطلبات الزبون في أمرين اثنين هما مظهر المنتج  
وخلوه من العيوب والاختلالات. أما أبعاد الجودة كما وضعها قرافين عام 1980 فهي كالتالي:

- الأداء: مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.
- الصلاحية: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للاستخدام.
- صمود المنتج: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش.
- خدمة المنتج: مدى سهولة إصلاح المنتج وإعادةه لحالته الطبيعية مع الأخذ في الاعتبار التكلفة  
المالية والسرعة الزمنية للإصلاح.
- شكل وجمال المنتج: مدى أناقة وجاذبية المنتج.
- مزايا أو خصائص المنتج: إمكانية إضافة بعض الوظائف لتحديث وتطوير المنتج.
- سمعة المنتج: سمعة الشركة المصنعة للمنتج.
- التقيد بالمواصفات المطلوبة: مدى التقيد بالمواصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات  
المستهلك.

ومتى تم تحقيقها نكون قد توصلنا لتلبية متطلبات المستهلك، ولتحقيقها بالجودة المطلوبة وأبعادها،  
يتوجب تطبيق مفهوم الجودة على موظفي الشركات أو الجامعة أو المنظمة أو الجهة المقدمة  
للمنتج، ومنها بدأت فكرة إدارة الجودة الشاملة، وهذا الأسلوب يعمل على تحقيق ما يحتاج إليه  
المستهلك إضافة إلى تقليل التكاليف المتوقعة وتحقيق الربحية.

من خلال استعراض التعاريف السابقة، نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا في تعريف الجودة، لذلك  
فقد قام دافيد قارفين<sup>iii</sup> David GRAVIN بجصر جميع التعاريف وتقسيمها إلى:

أولاً: وجهة النظر التسويقية: وترى هذه الواجهة أن الجودة تعني الأداء الأفضل للسلعة، لذلك فهي تعتمد في تعريفها على أساس مستعمل السلعة أي الزبون.

ثانياً: وجهة النظر الإنتاجية: ترى هذه الواجهة أن الجودة تقوم على أساس التصنيع، حيث تعني المطابقة للمعايير والمواصفات، ومحاولة إنتاج السلعة بطريقة صحيحة من المرة الأولى.

ثالثاً: وجهة نظر السلعة: تنظر هذه الواجهة إلى الجودة على أنها التغير الخاضع للقياس الدقيق. هذا بالإضافة إلى أن هناك اعتبارات أخرى تدخل في فهم كلمة الجودة كالدرجة والفئة وغير ذلك، وقد تعرضت المواصفات الدولية للإيزو لمثل هذه الأنواع والتعاريف.

وتجدر الإشارة إلى أنه تغير التفكير من الإدارة بالجودة إلى الجودة الشاملة، حيث تعرف إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية الجودة الشاملة على أنها<sup>iv</sup>: فلسفة ومجموعة مبادئ وإرشادات والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للأساليب الكلية والموارد البشرية لتحسين الخدمات الموردة للمنظمة وكل العمليات داخل المنظمة، بالإضافة إلى درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالاً ومستقبلاً. وبهذا فهي تهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية، وفي أقصر وقت<sup>v</sup>.

وترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العديد من المفاهيم التي تشكل إطارها ومفهومها، من بينها:

- الجودة من أجل الربح
  - أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة
  - التميز التنافسي من خلال تقوية المركز التنافسي
  - مشاركة جميع الأفراد والتعاون في فرق العمل
- إن التركيز على التحسينات المستمرة في العمليات التنظيمية يكسب المؤسسة قوى دافعة إلى الأمام، لكن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تطبق بسهولة، لأنها ترتبط بعملية التطوير على مستوى المؤسسة ككل. وهنا يجب على جميع العاملين أن يفهموا معنى الجودة في أعمالهم ومقدار الجهد الذي يجب أن يبذلوه للوصول إلى الهدف وأن الفشل في الوصول إلى هذا الهدف يؤدي إلى وجود زبائن غير راضين، الشيء الذي يعني تحويل هؤلاء الزبائن لقوة شرائهم باتجاه المنافسين الذين ينتجون السلع والخدمات ذات الجودة.

انطلاقاً مما سبق، فالجودة أصبحت تشكل جزءاً هاماً من الإنتاجية فكلما زادت كمية الهدر، تزداد التكاليف وينخفض الربح وحصصة السوق، وتقل القدرة على المنافسة في الأسواق، أي أنه كلما تحسنت الجودة، تحسنت الإنتاجية وازدادت الأرباح وحصصة السوق، وازدادت أيضاً القدرة على المنافسة في الأسواق.

2- أهمية الجودة: استأثرت الجودة باهتمام عالمي متزايد في العقدين الأخيرين من هذا القرن، كما أنها أضحت عنصراً أساسياً في التمييز بين السلع والخدمات المتداولة عالمياً. وتعد الجودة ذات أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المنظمة، أو على المستوى الكلي المتمثل بمستوى الدولة<sup>vi</sup>. وتقوم المنظمات فيما بينها لخدمة الزبون وزيادة حصتها السوقية بتقديم السلع والخدمات التي تتميز بالجودة سواء لإرضاء حاجات ورغبات زبائنها أو لجذب زبائن جدد عن طريق تخطيط الحملات الإعلانية واتباع السياسات الترويجية التي تعد هامة جداً في ميدان المنافسة. أما على المستوى الكلي، فاعتبارات الجودة هامة، خاصة إذا كانت صناعتها تنافس في السوق الدولية بفاعلية. ويعود هذا الاهتمام الكبير والمتزايد بالجودة إلى عوامل كثيرة أهمها<sup>vii</sup>:

- تزايد عدد الزبائن المطالبين بالجودة
- تعاظم وتفاقم المنافسة في الأسواق الداخلية والدولية
- زيادة المطالبة بربحية أفضل وأحسن
- تقديم تشريع أحسن للمسؤولية القانونية عن السلعة<sup>\*</sup>.

إحدى **ISO-3** المنظمة الدولية للتقييس: تعد المنظمة الدولية للتقييس إيزو المنظمات الدولية الكبرى العاملة في مجال التقييس وخدمة التقنية والتنمية في جميع أنحاء العالم. وتعمل الإيزو على ترويج تنمية التقييس وكافة الأنشطة ذات العلاقة بغية تسهيل التبادل الدولي للبضائع والخدمات وتنمية وتطوير التعاون الفكري والعلمي والتقني والاقتصادي. كما أصدرت المنظمة الدولية للتقييس مجموعة من المواصفات القياسية الدولية عن إدارة وتأكيد الجودة تركز على أحدث مفهوم للجودة والذي يقضي بأن جميع أقسام الوحدة الإنتاجية مسؤولة عن تحقيق الجودة، وأنه لا يمكن تأكيد الجودة في المنشأة بمجرد فحص الإنتاج النهائي وبيان مطابقته للمواصفات القياسية في فترة معينة فحسب، بل يجب التأكد من توفر الظروف والإمكانات وتطبيق الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق الجودة المستهدفة في جميع المراحل، بدءاً من التصميم وحتى مرحلة ما بعد البيع. ونستعرض بإيجاز مجموعة من المواصفات الدولية التي تضع الأسس التي يتم بناء عليها تقييم أساليب ونظم إدارة وتأكيد الجودة بالمنشآت، والتي تشمل ما يلي:

- المواصفات القياسية الدولية إيزو 9000، مقاييس إدارة تأكيد الجودة، دليل الاختبار والاستعمال.
  - المواصفات القياسية الدولية إيزو 9001، نظم الجودة، نموذج لتأكيد الجودة من التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.
  - المواصفات القياسية الدولية إيزو 9002، نظم الجودة، نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.
  - المواصفات القياسية الدولية إيزو 9003، نظم الجودة، نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والاختبار النهائيين.
  - المواصفات القياسية الدولية إيزو 9004، إدارة الجودة، عناصر نظام الجودة وإرشادات.
- ولتطبيق الجودة فوائد عديدة أهمها:
- الإقلال من الأخطاء
  - الإقلال من الوقت اللازم لإنهاء المهام
  - الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة
  - زيادة رضا المستفيدين
  - زيادة رضا العاملين
  - الإقلال من الاجتماعات غير الضرورية
  - لتحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين
- إلا أنه هناك عوائق تحول دون التمكن من تطبيقها أهمها:
- ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام
  - نقص الخبرة الإدارية لدى المسؤولين
  - عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار
  - ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة
  - عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب
  - عدم فهم المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية
- إذن أدركت إدارات الشركات والمؤسسات أهمية وحيوية الدور الذي تلعبه الجودة في تغيير سلوك المستهلك وبالتالي فقد أصبح التسويق يحتل مكانة بارزة على المستويين الجزئي والكلبي، وفي الوقت الحالي هناك العديد من المتغيرات التي ظهرت وانتشرت وأثرت على التسويق بشكل أو بآخر، ومن

هذه المتغيرات التي ظهرت وانتشرت وأثرت على التسويق بشكل أو بآخر، الاتجاه نحو العولمة والدور البارز الذي تلعبه منظمة التجارة العالمية والتقدم الهائل في التكنولوجيا وعموماً وتكنولوجيا المعلومات خصوصاً وازدياد حدة المنافسة واتساع نطاقها وزيادة وعي العملاء بحقوقهم وارتفاع مستوى ثقافتهم وانتشار جمعيات حماية المستهلك نتطرق أولاً إلى تطور سلوك المستهلك.

## II- تطور سلوك المستهلك:

لقد أثر تغير نمط الحياة بالمجتمعات العربية تأثيراً مباشراً على النمط الاستهلاكي للأفراد والأسر، كما أخذت المرأة والأطفال مكانة هامة في عمليات الشراء، تتحدد العوامل المؤثرة في الطلب في العناصر التالية<sup>viii</sup>:

1- التطور الديمغرافي: يحدد تطور عدد السكان الحجم الإجمالي للسوق وأيضاً توزيعه في المدن والقرى، فلقد صاحب التطور الكمي للسكان -خاصة في الغرب- تطورات أخرى أهمها:

- مستوى التعليم المرتفع مقارنة مع الأجيال السابقة.
  - سيطرة الاستهلاك المكثف.
  - سيطرة مفاهيم الترفيه، الاستقلالية، البحث عن تحقيق الذات وعلى قيم المجتمع.
  - تراجع نسبة الولادات لتترك مجالاً أوسع لارتفاع معدلات السن والشيخوخة.
- 2- تغير المنتجات المستهلكة:

- عرف سوق منتجات الأطفال تطوراً كبيراً، فقد انخفض عدد الأطفال ولكن في المقابل ارتفعت نفقاتهم ومتطلباتهم وأصبحوا طرفاً مهماً في عمليات الشراء. فتطور دوره في عملية الشراء وأصبح أكثر تعالماً، فهو مستهلك كبير للتلفاز وللإشهار خاصة، ويشارك منذ نعومة أظفاره في عملية الشراء عند مرافقته لوالديه أثناء الشراء.

- ظهور سوق جديد للمستهلكين (في المجتمعات الغربية) ما فوق 60 سنة: منازل، ترفيه، خدمات فردية، حيث لوحظ أن الشيوخ يحتفظون بصحة جيدة وتكون لهم قدرة شرائية هامة.

- إن تطور مراكز المدن الكبرى عرف تغييراً جذرياً حيث نلاحظ مثلاً في أمريكا توجه نحو السكن في ضواحي المدن الكبرى (20 إلى 30 كم عن مقر العمل)، حيث أن هؤلاء الزبائن لا يزورون مراكز البيع باستمرار وإنما يشترون احتياجاتهم بكميات كبيرة في كل زيارة شهرية مثلاً.

### 3- تطور الخلية العائلية:

- تقلص عدد الزيجات وارتفاع سن المترشحين للزواج مع تناقص عدد الأطفال وزيادة عدد الأشخاص الذين يعيشون فرادى (خاصة في المجتمع الغربي).
- انتشار عمل المرأة أدى إلى تطور نمط الحياة العائلية وزيادة القدرة الشرائية للعائلة وأيضا زيادة النفقات، فالمرأة العاملة تخصص وقتا أقل للعائلة والمنزل وتشتري سلعا وخدمات كانت في السابق ضمن أعمالها المنزلية، فنجاح غسالة الأواني وغسالة الملابس وارتفاع عدد الأكلات في الخارج تعتبر نتائج مباشرة لزيادة عدد النساء العاملات.
- نتيجة هذه العوامل تمثلت في ظهور خلايا استهلاكية لها قدرة شراء متزايدة تتميز بالتطلب الشديد والمتزايد، وتتميز أيضا باللاإستقرار وأيضا بمشاركة كل أعضاء الخلية في الشراء حتى الصغار منهم.

### 4- تطور قيم المستهلكين وتمثل فيما يلي:

- سلوك انتقادي تجاه الأسواق والمؤسسات الاقتصادية والسياسية.
  - أسبقية الترفيه: البحث أكثر فأكثر عن الترفيه على حساب الأعمال المنزلية.
  - تعديل الوضعية الاجتماعية للمرأة: البحث عن تحقيق الذات خارج المنزل.
  - البحث عن خدمات ومنتجات أكثر صحية وعن نوعية أفضل للحياة في المنزل.
  - تفضيلات الأفراد والتطور السريع لمعايير اختيار المنتج أو نقطة البيع.
- كل هذه التغيرات جعلت من المستهلك أكثر تطلبا ووعيا وأصبح يطالب بحقه إن لاحظ أنه قد استغل أثناء استهلاكه لمنتج ما ومنه ظهرت الشكاوى المتعددة للمستهلكين.

### 5- شكاوى المستهلك:

1-5 المبادئ الأساسية لحماية المستهلك: لم يظهر المعنى الحقيقي لحركة حماية المستهلك إلا مع الستينات من القرن الحالي. وكان رد فعل المؤسسات الاقتصادية عنيفا إلى حد ما تمثل على العموم

في:

- ظهور حالة من التنكر من قبل المنشآت تجاه المستهلك عندما يطالب بإلقاء المسؤولية عليها بسبب ما وقع عليه من ضرر أو اكتشافه عيبا في السلعة.
- تعطيل المستهلك والحيلولة دون الحصول على حقه إذا ما وقع عليه الضرر ثم اللجوء إلى القضاء.
- عرقلة تنفيذ الأحكام القضائية في حالة ما حصل المستهلك على حقه القانوني.

وبمرور الوقت اتجه العديد من المؤسسات إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المستهلك بعد أن تبين لها أن خير الوسائل وأفضلها يكمن في الاهتمام بمشكلات المستهلك والعمل على حلها بشيء من الجدية وان تستمع لشكوى المستهلك وتبذل الطاقة لتحسين السلعة أو الخدمة وبالتالي تحقيق رضا المستهلك.

ومن ثمة فإن قرارات المستهلك كانت موضع نظر وبمجرد منذ الخمسينات شملت بحث المستهلك عن المعلومات ونوعها والمصدر الذي يسترشد به ذلك. ومما شجع على اعتبار تلك الدراسات موضع اهتمام أن كان الهدف الرئيسي منها ظهور النتائج مما يرتبط بقناعة المستهلك ورضاه. لقد تم استفتاء للرأي العام فيما يرتبط بممارسات التسويق وقضايا المستهلك والتي كشفت عن اتفاق الرأي العام مع أساسيات المفهوم التسويقي الحديث، كما أن هناك دراسات قامت بالتعرف على شعور المستهلك مباشرة عن طريق خبرة معينة له تتم في موقف معين من مواقف الشراء. هذا إلى جانب أن الدراسات التي اهتمت بدراسة شكاوى المستهلك قد بينت أن النسبة التي أبدت استياءها وعدم قناعتها هي نسبة محدودة.

هذا بالإضافة إلى أن ما أجري من دراسات عديدة تتعلق برضا المستهلك وقناعته قد أولت اهتمامها بشكل ملحوظ ولوقت طويل بالاستهلاك المادي أكثر من الخدمات والاستهلاك غير المادي. ومن ثمة فهناك ما يتطلب المزيد من البحث من أجل الحصول على نتائج ومعلومات عن خصائص القناعة والرضا كما ينبغي العلم بأن اتجاهات المستهلك السلبية التي لها ردود فعل تتمثل في قيود شخصية ومواقف مسبقة قد تعادل أو قد تزيد عما يترتب عن السلبيات التي ترتبط بالسوق.

هناك أسباب ومتغيرات تؤثر بشكل فعال على رضا المستهلك وقناعته أو الرد سلبيا وكذلك تؤثر على اتجاهاته وسلوكه قولا أو فعلا.

إن ما يتلقاه العملاء من تسويق للخدمات والحصول على رضا المستهلك لم يصل بعد إلى التقدم المنشود الذي يحقق رضا المستهلك، سنتطرق لبعض العوامل التي تؤثر في رضا المستهلك:

- شكوى العملاء والموقف منها: ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار التفاعل مع شكوى العملاء والمستهلكين والاستجابة لها ولا شك أننا نجد صدى هذا الاهتمام عند الكثير من الكتاب أمثال "ريسك وهارمون" وذلك عن طريق دراسة استكشافية تقيس مدى استجابة المهتمين في حقل التسويق لشكاوى المستهلك وقد شملت الدراسات التحليلية مدى استجابة المديرين للشكاوى وكيف تم تفاعلهم بالإيجاب مع طلبات وشكاوى المستهلك. وفي دراسة لكل من "لوثر" و"سوان ولونجمان" سنة 1975 تم اكتشاف العلاقة بين درجة حدة عدم الرضا وبين سلوك الشكوى من

قبل العملاء أو المستهلكين فكانت هناك علاقة إيجابية بين حدة عدم الرضا وبين سلوك الشكوى.

أما "اندرسون" وآخرون فقد كشفوا عن مدى أهمية الحوار مع تزايد أهمية الحاجة للرد على شكاوى العملاء والمستهلكين من قبل المنشآت الخدمية والسلعية. وذلك حصاد الدراسة الميدانية التي قاموا بها والتي تم بمقتضاها الكشف عن مدى شيوع عدم الرضا بين العملاء والمستهلكين نتيجة سلبية التعامل مع شكواهم بشكل مشمر.

- مواصفات ونوعية الخدمات وتأثيرها في تحقيق الرضا: مما لا شك فيه أن مواصفات الخدمة التي يتلقاها المستهلك من قبل المؤسسة التي تتعامل معه في بيع السلعة أو الخدمة من أهم العوامل التي تؤثر على رضا المستهلك. والجدير بالذكر أن هناك ثلاثة أركان أساسية للخدمة الجيدة تتضمن الدقة والانضباط في مستوى الخدمة وسرعة الإنجاز في التقديم والحرص على توافر عامل التنوع في الخدمة.

- المستوى الجيد للمعلومات التي يتلقاها المستهلك: إن مقياس الفرق بين المنشآت التسويقية العديدة يتوقف على مدى ما يقدم للعميل من معلومات جيدة يقدمها العاملون بالمنشأة للعميل أو المستهلك وبعد ذلك من مميزات المنشأة التي تنجح في تقديم المعلومات الجيدة. هذا وتشتمل جودة المعلومات على عنصرين أساسيين:  
\* دقة المعلومات وسرعتها عندما يتلقاها المستهلك.

\* تشكل المعلومات الجيدة أهمية لها جدواها لفئات العمال والمستهلكين ذلك لأن المعلومات في المجال التسويقي لها أثر بعيد يعمل على حماية وأمان المستهلك ومن ثمة فإن ما يقدم من معلومات للمستهلكين والمختصين بشكل فعال منظم ومتكامل يعد من الأمور التي تحقق بالتأكيد رضا المستهلك أو العميل.

وأشار "أندرسون" أن ما يقدمه رجال التسويق من معلومات غير مستوفاة للمستهلكين تؤدي بهم إلى البحث عن معلومات تتعلق بالسلعة من مصادر أخرى كالأصدقاء أو الجماعات المرجعية أو الجماعات التي ينتمي إليها المستهلك أو نقاط البيع أو حتى من المنشآت المنافسة. لذا يجب على المؤسسات أن تقدم ما هو مرغوب من المستهلكين وليس المتاح لديها وأن تكون المعلومات المقدمة كاملة ودقيقة وسريعة وعلى مستوى ما يرغب فيه العميل أو المستهلك عن قناعة ورضا.

- مواصفات مقدمو الخدمات: هناك علامات وخصائص يجب أن تتوفر في مقدمي الخدمات لكي ينجحوا في تقديم خدمات موفقة ومرضية للمستهلك منها: توفر الجاذبية، إظهار روح

التعاون، توفر روح الصداقة والإخاء. كما أنه مطلوب من المؤسسة بالدرجة الأولى التعامل مع العميل من منطلق فلسفة مفادها أنه هو دائماً سيد الموقف. لذلك يجب مراعاة أن المفاهيم التسويقية في مجال البيع الشخصي تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات من أجل تحقيق رضا العملاء.

إن جهود العاملين وهم يؤدون مهامهم تجاه العملاء ينبغي أن يراعى فيها تقديم الخدمات بالأسلوب الذي يجعل الآخرون يقدرون ما يمارسونه من خدمات نحوهم. هذا إلى جانب خصائص المساعدة والتعاون والإخاء والصداقة وكل ذلك من الصفات الضرورية التي يحتاج إليها التعامل مع العملاء. وعلى العاملين ومقدمي الخدمات أن يلتزموا بالأساليب التالية حتى يتحقق الأمل من فعاليتهم مع عملائهم:

\* السرعة.

\* فهم حاجات ورغبات العملاء.

\* تقديم خدمة ذات جودة عالية للعملاء.

\* الإجابة على جميع استفسارات العملاء.

\* الاستجابة الأفضل لشكواهم.

\* إعطاء معلومات دقيقة وسريعة للعملاء عند حاجتهم لذلك.

\* إشعار العملاء بالاهتمام والاحترام الخاص.

5-2 حقوق المستهلك: أعلن الرئيس الأمريكي الأسبق جون كينيدي في 15 مارس عام 1962م عن الحقوق الأربعة للمستهلك والذي أعتبر فيما بعد يوماً عالمياً لحقوق المستهلك وهي:

- حق كل فرد العيش في أمن وسلامة.

- حقه في الحصول على المعلومة الصحيحة.

- حقه في أن يصغى إليه وتحترم آرائه وأفكاره.

- حقه في الاختيار الطوعي للسلع والخدمات دون ضغوط أو عوامل تؤثر على هذا الاختيار.

وقد أعلن جون كينيدي هذا التصريح أمام الكونغرس الأمريكي وبدأت الدول تتناقله وتعمل على تطبيقه شيئاً فشيئاً وكان لمقولة الرئيس الأمريكي: "إن كلمة مستهلك تشملنا جميعاً دون استثناء وبذلك فهي تشكل أكبر مجموعة اقتصادية تؤثر وتتأثر بكل القرارات الاقتصادية العامة والخاصة وبالرغم من هذا الثقل الكبير إلا أن صوت المستهلك ما زال غير مسموعاً" صدى واسع في كل مستهلك يطمح إلى تحسين ظروف حياته.

ومضت سنوات على هذا التصريح إلى أن اعتمدت الجمعية العامة للأمم مبادئ وقواعد اشتملت على أربعة حقوق إضافية كونت في مجموعها حقوق المستهلك العامة والتي شكلت قاعدة رئيسية لحماية المستهلك في جميع أنحاء العالم والحقوق الأربعة الأخرى هي:

- حق المستهلك في الحصول على احتياجاته الرئيسية والتي تضمن له الحق الأدنى في حياة رغيدة ومنها بالطبع الغذاء والدواء والمأوى المناسب والتعليم ومحاربة الجهل والفقر والجوع والمرض.
- حقه في الحصول على تعويض مناسب جراء ضرر أو خسارة لم يكن له ذنب فيه ، ومنها التسوية والتعويض عن الأضرار الناجمة عن الغش والتدليس والإعلانات المضللة والسلع الفاسدة.
- حق المستهلك في الحصول على أفضل السلع والخدمات ، والتثقيف واكتساب المهارات والتأهيل لفهم ومعرفة حقوقه وعدم التردد في المطالبة بها وإدراكه لمسؤولياته كمستهلك له حقوق وعليه واجبات.
- وأخيراً حقه في العيش بمناخ صحي وبيئة نظيفة تخلو من المخاطر التي تسبب الأمراض الصحية ، وبذلك لا بد من محاربة التكنولوجيا الخطرة التي تنفث سمومها في الأجواء مسببة الدمار ولو بعد حين بغية تحقيق الكسب المادي دون النظر إلى احترام الآخرين وحقوقهم .

### III- حماية المستهلك:

إن سلامة وحماية المستهلك تركز بشكل عام على محورين:

**1- الجهات الحكومية:** إن مسؤولية الجهات الحكومية المتمثلة في الأجهزة الرقابية تتمثل في النقاط التالية<sup>x</sup>:

1-1 التشريعات: إن من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق الجهات الحكومية المسؤولة هو وضع قوانين لحماية المستهلك من السلع غير المأمونة أو منخفضة الجودة، أو المغشوشة أو الملوثة ولا بد أن تنص القوانين على الحد الأدنى المقبول لجودة السلع وسلامتها، والطرق المختلفة لإنتاجها وتصنيعها وتغليفها ووضع البيانات على العبوات وتخزينها، وكذلك شروط عرضها وتوزيعها. وينبغي أن تتعرض القوانين أيضاً لمسألة إضافة العناصر الغذائية الدقيقة لبعض الأغذية وينبغي أن تراعى المعايير مراعاة تامة. وينبغي وضع البيانات على العبوات بطريقة واضحة وسهلة الفهم وإيلاء الاهتمام للمواءمة بين مختلف الشروط التي تحكم طريقة وضع هذه البيانات.

وتتمثل هذه التشريعات في: الأوامر المحلية والقرارات الوزارية (تشريعات أولية). الاشتراطات الصحية المواصفات القياسية تغطي تلك التشريعات المراحل المختلف لتداول السلع لا سيما الغذائية منها وهي كما يلي:

-مرحلة المواد الأولية.

-مرحلة التحضير والإعداد.

-مرحلة التصنيع.

-مرحلة التوزيع والتخزين والعرض. وينبغي في حالة وجود هذه القوانين بالفعل استعراضها بانتظام وتحديثها لتحقيق حماية أفضل للمستهلكين.

1- 2- التفتيش ومراقبة الأغذية: يلعب التفتيش ومراقبة الأغذية دوراً أساسياً ومهماً في حماية المستهلك من الأغذية الفاسدة وممارسة الغش والتحليل. فعلى الجهات الحكومية المتمثلة في أجهزة الرقابة العمل جاهدة في تطبيق التفتيش والمراقبة على الأغذية بمفهومه الواسع وذلك لضمان فعالية الرقابة والتي تشمل المراحل التالية:

-مرحلة التحكم في السلع الداخلة من الخارج.

-مرحلة التفتيش على المواد الأولية.

-مرحلة التفتيش في أماكن تصنيع وتحضير وبيع السلع.

-مرحلة التخزين والتوزيع والعرض (الأسواق).

1-3- الفحص والاختبار: تلعب المختبرات دوراً مهماً في حلقة سلامة وحماية المستهلك لكونها الجهة العلمية الفنية التي تقوم باختبار العينات وتحديد مدى سلامتها ومطابقتها للمواصفات وهي بذلك تحمي المستهلك وتمنحه الشعور بالأمن من تناول أي مادة غذائية خاصة.

1-4- التوعية والإرشاد: لعل من أهم المبادئ التوجيهية لحماية المستهلك الصادرة عن الجمعية العامة للأمم المتحدة ، مبدأ ضرورة توعية وإعلام المستهلكين بهدف تمكينهم من التصرف كمستهلكين واعين قادرين على اختيار السلع والخدمات اختياراً عقلانياً، ومدركين لحقوقهم ومسؤولياتهم. ومن أجل إيجاد مجتمع مستنير وواع وممارسات مأمونة في جميع المراحل التي تشمل الشراء والحفظ والتحضير والإعداد في المنزل. إن عملية التوعية والإرشاد تحتاج إلى الكثير من الجهد والمثابرة وتتطلب تظافر الجهود بين الجهات والهيئات الحكومية المختلفة وذلك للوصول إلى شرائح المجتمع المختلفة.

1-5- أن تقييم علاقات عمل فعالة مع الصناعات الغذائية بما فيها منتجي الأغذية ومصنعيها وموزعيها، للتأكد من أن نظم جودة الأغذية وسلامتها تكفل الامتثال لاشتراطات القوانين

واللوائح وتقع المسؤولية الأساسية عن إنتاج الأغذية وتصنيعها وتوزيعها على عاتق قطاعات الزراعة وتصنيع المنتجات الزراعية وبيعها بالتجزئة، ومن ثم ينبغي للصناعة الغذائية أن توفر أطعمة مأمونة وسليمة ومغذية وشهية من أجل حماية صحة المستهلكين.

1-6- التدريب: أن تعمل على تنمية الموارد البشرية اللازمة لتصميم نظم مراقبة جودة الأغذية وتنفيذها ورصدها ويعتبر التعليم والتدريب ضروريين في هذا الصدد للمزارعين في مجال مناولة الكيماويات الزراعية وللعاملين في مجال الأغذية.

1-7- البحوث والدراسات: القيام بإجراء البحوث اللازمة لمعرفة أسباب فساد الأغذية وإجراء الاستطلاعات والدراسات للسلع وذلك لمعالجة المشاكل التي تبرز في ذلك المجال، بالإضافة إلى التنسيق مع الجهات المعنية ومتابعة البحوث العلمية داخلياً وخارجياً للتعرف على آخر ما تم التوصل إليه في مجال سلامة الغذاء وحماية المستهلك.

## 2- دور المستهلك في حماية نفسه:

يتمثل دور المستهلك في المسؤوليات التالية:

2-1- الوعي والتوعية وهي مسؤولية كبيرة لمعرفة أنواع السلع والمواد الغذائية ومصدرها وتركيبها وجودتها وذلك من خلال جميع الوسائل المرئية والمسموعة والمقررة وذلك يشمل قراءة كافة البيانات الموجودة على المواد الغذائية والإطلاع على المطبوعات المواضيع الخاصة بسلامة المواد الغذائية وذلك بما يتناسب مع مستوى الفرد.

2-2- إتباع الأساليب والممارسات الصحية السليمة أثناء تداول الأغذية في المنزل بما يشمل كيفية شراء تلك الأغذية وتحضيرها ودرجات الحرارة المناسبة لحفظها.

2-3- التبليغ عن أي حالة غش أو تضليل أو فساد للمواد الغذائية وفي حالات التسمم الغذائي للجهات المختصة.

2-4- أهم المخاطر التي تهدد سلامة الغذاء والمستهلك: نظراً للتطور التكنولوجي والعلمي ورغبة الإنسان في تنوع مصادر الغذاء والرغبة في إطالة مدة فترة حفظ هذه الأغذية كل ذلك أدى إلى استخدام طرق جديدة للتصنيع واستخدام المواد المضافة وطرق المعالجة المختلفة للمواد الغذائية قبل وأثناء التصنيع. إلا أن سوء استخدام هذه المواد قد يؤدي إلى مخاطر تهدد سلامة المواد الغذائية وتؤثر على صحة المستهلك، كاستخدام المبيدات، استخدام الأدوية والعقاقير الطبية والهرمونات في تربية الحيوانات والدواجن، استخدام المواد المضافة.

## V-I - دور جمعيات حماية المستهلك:

إن الثورة التكنولوجية الحالية أدخلت العديد من المتغيرات الهامة ومنها زيادة الإنتاج - تطوير أساليب الإدارة- استخدام تكنولوجيا المعلوماتية لتعريف المستهلك بالمنتجات من خلال الإعلانات التي تلعب دورا خطيرا، بالإضافة إلى تطوير وخلق منتجات جديدة وتغيير طرق الإنتاج لخفض التكلفة واستخدام العامل الآلي وتطبيقات التكنولوجيا الحديثة. وهذا ما يجعل جمعية حماية المستهلك جزءا هاما من حياة أي مواطن في العالم.

### 1- مهام جمعيات حماية المستهلك: تظطلع الجمعيات بالمهام والاختصاصات التالية<sup>xi</sup>:

أ. السعي من أجل رفع مستوى الوعي لدى المستهلك فيما يختص بصحة وسلامة المواد الغذائية وإرشاده إلى سبل التأكد من سلامتها وصلاحياتها للاستهلاك الآدمي بالإضافة إلى توعيته إلى أساليب الغش والتحايل أينما أمكن ذلك ويراعى في ذلك إتباع الطرق التي تتناسب مع مستوى الوعي لكل فئة وشريحة من المجتمع والتي تشمل :

. إصدار نشرات التوعية وإقامة المحاضرات والندوات.

. استخدام الوسائل المرئية والمسموعة والمقروءة للوصول لهذا الغرض.

. التنسيق مع الجهات الحكومية والخاصة للمساهمة في برامج التوعية مثل وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة.

ب. المشاركة في الرقابة الصحية بالتنسيق مع دوائر الشؤون الصحية في البلدية والتي تشمل تفتيش ومراقبة المواد الغذائية في جميع المراحل من المصدر حتى وصولها للمستهلك بما يشمل الإعداد والتحضير والتصنيع والبيع والنقل والتخزين وذلك للتأكد من الالتزام بالشروط الصحية الخاصة بكل نشاط وصلاحيات المواد الغذائية للاستهلاك الآدمي.

ج . استقبال شكاوى المستهلكين وذلك عن طريق خط أخضر أو بريد إلكتروني أو بطريقة مباشرة عن طريق الجهاز الإداري المختص في مجال سلامة الغذاء والغش التجاري بالإضافة إلى الخدمات التي تخص النظافة العامة ومكافحة الحشرات والقوارض ومن ثم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

د . القيام بالدراسات والبحوث عن طريق الاستطلاعات في مجال السلع الاستهلاكية وذلك لإعداد البرامج والتوصيات اللازمة لمعالجة المشاكل التي تبرز في تلك المجالات.

هـ . اتخاذ الإجراءات اللازمة لردع الممارسات الخاطئة بهدف حماية المستهلك وذلك بعد التأكد بالأدلة والإثباتات ونتائج الفحص والتي تشمل:

- . فرض غرامات مالية رادعة.
- . إغلاق المنشأة ووقف النشاط لفترات تتراوح حسب حجم المخالفة.
- . السجن في حال تكرار المخالفة.
- . التشهير في الصحف المحلية لمخلات بيع المواد الغذائية التي تقوم ببيع مواد تالفة أو غير صالحة.
- و . رفع التوصيات والمطالبة بإكمال التشريعات التي تحمي المستهلك والبيئة والمجتمع في الحالات التي تستدعي ذلك لضمان وصول السلع والمواد الغذائية السليمة والصالحة للاستهلاك الآدمي للمستهلك.
- ز . توثيق العلاقات والتنسيق مع الجهات المعنية بحماية المستهلك داخل السلطنة وخارجها فيما يختص بالتشريعات والمواصفات ووضع البرامج والدراسات والتعرف على آخر ما توصلت إليه تلك الجهات في مجال سلامة المستهلك والبيئة.
- لكن وجود هذه الجمعيات والقوانين لا تعني القضاء على الممارسات المخلة بحقوق المستهلك بل يجب وجود أجهزة حكومية قوية تراقب التنفيذ، بالإضافة إلى توعية الأفراد بحقوقهم كمستهلكين.
- إن مسئولية حماية المستهلك ترجع للعديد من الجهات، مثل هيئة المواصفات والمقاييس التي تراقب المواد الداخلة للبلاد وتحلل السلع خاصة الغذائية منها، للحكم على مدى صلاحيتها وأيضاً هناك هيئة الجمارك والبلدية التي يجب أن تمنع دخول المنتجات المخالفة للمقاييس والمواصفات، كما أن للإذاعة والتلفزيون دوراً هاماً للتعريف ببرامج الجمعيات الاستهلاكية.
- يضاف إلى ذلك ضرورة إنشاء هيئة مستقلة تقوم بالتنسيق ما بين الجهات الحكومية للحفاظ على حقوق المستهلك وتوعيته ومتابعة شكواه، وهو ما نطالب به مراراً، وأخيراً يتم الآن مناقشة قانون حماية المستهلك، يتم بموجبه إنشاء هيئة لحماية المستهلك، هذا القانون الذي يتم الحديث عنه منذ ما يقرب من العام، في انتظار أن يرى النور قريباً وفقاً لرئيس الجمعية.
- إذن لا بد من قانون يوفر تركيزاً أفضل على حقوق المستهلكين، أخذاً بعين الاعتبار المبادئ العامة لحقوق المستهلك التي أقرتها الجمعية العالمية لحقوق المستهلكين، مثل حق المستهلك في إشباع رغباته والاختيار، وحق تعويض الأضرار، والاستماع إلى رأيه. وإعداد نظام لاسترجاع السلع المعيبة، ليكون من ضمن اللائحة التنفيذية للقانون.

## 2- أسباب ضعف جمعيات حماية المستهلك:

- ضعف الوعي من قبل المستهلكين بقدرة الجمعيات على حل مشاكلهم، فضلا عن اختلاف الثقافات والسلوكيات الاستهلاكية.
- وجود تراخي في حل قضايا الغش التجاري، وكذلك عدم تعاون بائعي السلع ومقدمي الخدمات مع الجمعيات.
- غياب آلية فعالة للرقابة على المنتجات والسلع من قبل مؤسسات الدولة، وبالتالي فإن الجمعيات لا يمكنها القيام بهذا الدور بدلا من مؤسسات الدولة.
- التركيز على مفهوم حماية المستهلك في كل ما يتعلق بالسلع والخدمات والغش؛ وهو ما ضيق الحماية الواسعة التي يجب أن تتبناها الجمعيات كحماية البيئة، والحماية الصحية، وغسيل الأموال، والحماية الفكرية.
- وجود نظرة قاصرة من بعض العاملين في القطاع الحكومي في فهم دور الجمعيات؛ وهو ما يبعدها في الكثير من الأحيان عن المشاركة في صياغة القرارات التي تهم المستهلك والتي تعتبر من أهدافها الأساسية.
- **عدم وجود آليات واضحة لحماية المستهلك، تحدد العلاقة بين التاجر والمستهلك والسلعة.**
- إن دور جمعيات حماية المستهلك ما يزال محدودا، ومقتصرا على النواحي التثقيفية للمستهلكين، حيث لا يوجد تشريع يتيح لها دورا أوسع من ذلك، فهي لا تستطيع مقاضاة المخالفين.

### خاتمة:

- ختاما لما جاء في هذه المداخلة نكون قد وضعنا أيدينا على واحدة من أخطر المشكلات التي يعاني منها المستهلك في البلدان النامية والذي لم يصل على العموم إلى المستوى المطلوب من الوعي ومن التعليم الذي يسمح له:
- بحماية نفسه وبالوقاية الكافية أثناء استهلاكه لمختلف السلع
  - القيام برد فعل ذكي وواع عندما يتعرض لغش أو تدليس يترتب عليه ضرر ما
  - نشر ثقافة استهلاكية واعية في المجتمع

لذلك يجد الكثير أن حل هذه المشكلات يكمن في إيجاد تشريع يضع آلية واضحة لكيفية سير شكاوى المستهلكين واختصار الإجراءات، وكذلك يحدد دور الجمعيات ويعطيها مزيداً من الصلاحيات القضائية في ملاحقة المخالفين، بالإضافة إلى زيادة الإمكانيات المادية المحددة للجمعيات الأهلية.

إن ثمة حماية منقوصة لا بد أن تستكمل عبر ظهور قانون وهيئة تحمي المستهلك، فمثلاً لو تحدثنا عن الشكاوى المقدمة من قبل المستهلك، فلا توجد آلية واضحة لها، فلا يعرف المستهلك إلى من يشتكي وكيف وما هي الإجراءات الواجب اتخاذها، ولا المدة التي يتم فيها النظر في شكواه، هل هي يوم أم أسبوع أم شهر؟ يضاف إلى ذلك أن المواصفات والمقاييس للسلع غير معروفة للمستهلك، وهو ما يوسع المجال لمزيد من الغش والتدليس على المستهلكين. فضلاً عن تعميق الوعي بثقافة الحماية الذاتية للمستهلك؛ لأنها خط الدفاع الأول قبل كل التشريعات المطلوبة.

إن أنجح الاستراتيجيات لبقاء المؤسسات في السوق والمنافسة هو إذن اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم من خلال تبني استراتيجية الجودة والتعرف على احتياجات ومتطلبات الزبائن والعمل على إشباعها ورفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات.

## الهوامش:

<sup>ii</sup> فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 1996، ص10.

<sup>iii</sup> فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في صناعة الغزل والنسيج المصرية، دراسة تطبيقية على شركة الشرقية للغزل والنسيج، مجلة البحوث التجارية، 1994، ص26.

<sup>iv</sup> فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب، مصر، 1996، ص25.

<sup>v</sup> رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، 2001، ص38.

<sup>vi</sup> مسعود عبد الله بدري، العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الأول، ع2، 1994، ص331.

<sup>vii</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص15.

• يجب الاهتمام بالمسؤولية القانونية الناتجة عن التصميم الخاطئ للسلعة، أو نتيجة انجاز العامل غير الماهر، إذ يواجه مصنعو السلعة الكثير من الدعاوى القانونية بسبب السلع المعيبة، لذلك فمثل هذه الأضرار الناتجة عن استعمال السلع المعيبة تتحملها المؤسسة المنتجة وتكون مسؤولة قانونياً أمام المحاكم.

<sup>viii</sup> M.FILSER, canaux de distribution, vuibert, 1989, Paris, pp56-63.

<sup>ix</sup> أ.د هشام صادق، ألف بقاء حقوق المستهلك، ورقة مقدمة في المؤتمر الإقليمي حول تنمية الصناعات الوطنية وحماية المستهلك في ظل العولمة، صنعاء من 14-16 سبتمبر 2002.

<sup>x</sup> ألان ريلي، تحديد مسؤوليات ومهام أصحاب الشأن ضمن إطار إستراتيجية قطرية للرقابة على الأغذية، ورقة معدة ضمن فعاليات المنتدى العالمي الثاني لمسؤولي رقابة سلامة الأغذية المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية، بانكوك، تايلند، 12 و 14-10-2004.

<sup>xi</sup> صالح بن صومار الزدجالي، دور المديرية العامة للمواصفات والمقاييس وعلاقتها بحماية المستهلكين والتجار والمستوردين والصناعة الوطنية، ندوة حماية المستهلك لعام 2001.