

# رماح

للبحوث والدراسات

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

العدد 17 مارس 2016

ISSN: 2392-5418

الإيداع القانوني 2015 2435

# رماح

## للبحوث والدراسات

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

العدد 17 مارس 2016

ISSN : 2392-5418

الايداع القانوني 2015 2435

**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
- أ.د. جون بيار ديتري
- أ.د.وليام أنطوني
- أ.د.فليب جيمس
- أ.د.أوكيل محمد السعيد
- أ.د.عبد الحميد مانع الصيخ
- أ.د.محمود الوادي
- أ.د.عبد الرزاق الشحادة
- أ.د.عبد السلام أبو قحف
- أ.د.سماح سيد محمد المرسي
- أ.د. رمضان الشراح
- أ.د.حيدر عباس
- أ.د.ماضي بلفاسم
- أ.د.فريد كورتل
- أ.د.كمال رزيق
- أ.د.رامز الطنبور
- أ.د.درمان سليمان
- أ.د.إبراهيم توهامي
- أ.د. أحمد زكريا صيام
- أ.د. عبد الحفيظ بلعربي
- أ.د.فرنسا
- أ.د.فرنسا
- الولايات المتحدة الأمريكية
- الولايات المتحدة الأمريكية
- السعودية
- جامعة الملك فهد
- اليمن
- الأردن
- الأردن
- مصر
- مصر
- الكويت
- سوريا
- الجزائر
- الجزائر
- الجزائر
- لبنان
- العراق
- الإمارات
- الأردن
- الإمارات
- جامعة صنعاء
- جامعة الزرقاء
- جامعة الزيتونة
- جامعة الإسكندرية
- جامعة القاهرة
- جامعة الكويت
- جامعة دمشق
- جامعة عنابة
- جامعة سكيكدة
- جامعة البليدة
- جامعة الجنان
- جامعة الموصل
- جامعة الشارقة
- جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا

## شروط النشر:

- تقدم تعهد بعدم إرسال البحث مجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20صفحة 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 B Roman ) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التمهيش والحالات 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 مخر 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 متوافرة 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 khalid\_51@hotmail.com

أو إلى العنوان البريدي: شارع الجاردينز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

الموقع الإلكتروني : www.remahtraining.com

موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية :

قاعدة EcoLink على الموقع [http .www.mandumah.com](http://www.mandumah.com)

قاعدة Scopus سكوبيس العالمية <http://www.scopus.com>

قاعدة بيانات المنهل [http// www.almanhal.com](http://www.almanhal.com)

# REMAH

*Review for Research and Studies*

*A Refereed Review*

*Published by*

*Center For Research and Human Resources*

*Developments Remah- Amman – Jordan*

**No:** 17 March 2016

**ISSN :** 2392-5418

**Legal deposit** 2015 2435

## **CONSULTATIVE BOARD**

<b>Prof Francoi Bono</b>	<b>French</b>
<b>Prof Jean piere 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 Abedelhamid manaa elsayeh snaa university</b>	<b>YEMEN</b>
<b>Prof Mahmud 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 Madi Belgacem annaba university</b>	<b>Algeria</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 blida university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Ramez TANBOR jinan university</b>	<b>LIBAN</b>
<b>Prof Dreman Souliamane maossal university</b>	<b>IRAQ</b>
<b>Prof Touhami Ibrahim charija university</b>	<b>UAE</b>
<b>Prof belarabi abdelhafid alain university</b>	<b>UAE</b>
<b>Prof Ahmed zakariya saim</b>	<b>Jordan</b>

**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 Arabic 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 [khalidk\\_51@hotmail.com](mailto:khalidk_51@hotmail.com)

tel : 00962795156512 or 00962799424774

**Web site : [www.remahtraining.com](http://www.remahtraining.com)**

**Web Site : data base**

**EcoLink data base <http://www.mandumah.com>**

**Scopus data base <http://www.scopus.com>**

**elmanehal data base [http:// www.almanhal.com](http://www.almanhal.com)**

## إفتتاحية العدد

يأتي صدور العدد 17 من مجلة رماح للبحوث والدراسات في غير موعده ، نظرا للكم الهائل من الأبحاث التي تنتظر النشر ، مما دفع بطاقمها لإتخاذ قرار بإصدار ثلاثة أعداد في السنة بدلا من عديدين ، وهذا مكسب هام للمركز وللباحثين من شتى أنحاء المعمورة ، إن الإهتمام بالمجلة ما فتىء يتزايد من قبل الباحثين والمؤسسات البحثية والجامعية ، وهذا يفسره تزايد عدد المشتركين بالمجلة حيث وصل إلى 311 بالنسبة للأشخاص الطبيعيين ، و94 مؤسسة بحثية وجامعية من 16 دولة بالنسبة للأشخاص المعنويين .

إننا عازمون على مواصلة المسيرة البحثية بكل جدية وعزم حتى يسجلها لنا التاريخ ، لقد كان دخول مجلة رماح لثلاثة قواعد بيانات عريقة وهامة على المستوى العربي والعالمى وقع كبير في الأوساط العلمية والأكاديمية ، نعد الجميع بالإستمرار على نفس النهج حتى تحقيق المزيد من النجاحات .

مدير عام المركز

أ.د. خالد الخطيب

## فهرس المحتويات

- تأثير حوكمة الشركات على الأزمة المالية الاقتصادية..... 9
- الدكتورة : رنده ديب الدبل الدكتور: حسن شرف الدين جامعة دمشق سوريا
- تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية. 36
- في فلسطين الدكتور مروان جمعة درويش جامعة القدس المفتوحة فلسطين
- اختبار مدى ملائمة قانون "Wagner" مقابل فرضية "Keynes" بعض الدول..... 52
- العربية كنموذج، للفترة 1980-2013م
- أ.سامي عمر ساسي د.يوسف يخلف مسعود جامعة عمرالمختار ليبيا
- الشموع اليابانية والسوق المالي القطري..... 67
- الأستاذة: لمياء أوضايفية جامعة باجي مختار عنابة الجزائر
- إشكالية الربط بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و الإستراتيجية و الرقابة عليها في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال..... 81
- أ. بومسجد بدرة أ.د.ليبق محمد البشير الجزائر
- رؤية إستراتيجية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع نظرة حول إستراتيجية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر..... 93
- أ/ أحسن جميلة أ. د/ عامر عامر أحمد جامعة الشلف الجزائر
- الحكومة الالكترونية في الأردن: التحديات والفرص..... 111
- سحر فالح أبو جارور خيرري مصطفى كنانة جامعة عمان العربية الأردن
- أخلافيات التجارة الإلكترونية و دورها في كسب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ..... 125
- أ. بن نامة فاطمة الزهرة د.العشعاشي تابت أول وسيلة جامعة تلمسان الجزائر
- دور الابتكار التسويقي في تطور أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر مديرية مستغانم..... 145
- أ.بن نامة نورية أ.د. كربالي بغداد جامعة مستغانم جامعة وهران الجزائر
- دور الترويج الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة موبيليس)..... 165
- بن زايد سارة أ.د.فريد كورتل جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر
- Foreign Banks Efficiency in Algeria:An Application of a nonparametric method.....185

**Amina HENNI Fadloun CHACHOUA University of Mostaganem Algeria**

Améliorer l'efficacité des Entreprises Publiques : vers une réforme  
des mécanismes de gouvernance ?.....**201**

**Tabani Razika Université bedji mokhtar annaba Algerie**

Réalité du management de la qualité dans les PME Algériennes...**210**

**DEBBAHI Yamina université de Mostaganem Algerie**

Green Economy in South Africa and its Impact on Sustainable Economic  
Development *Dr. Sally M. Farid Cairo University, Egypt.....219*

## تأثير حوكمة الشركات على الأزمة المالية الاقتصادية

الدكتور: حسن شرف الدين الدكتور: رنده ديب الدبل

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

### ملخص البحث:

لقد شهد العالم خلال العقود الثلاثة الماضية انهيارات مالية وفضائح إدارية في الشركات الرائدة العملاقة في العديد من دول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا، مما أدى إلى تأثر اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها وتكبد المساهمين فيها خسائر فادحة، وعزى ذلك إلى وجود ضعف أو فشل لدى مجالس الإدارة في عمليات الإشراف والرقابة، وكذلك إلى قصور في عمليات المساءلة لأخطاء المديرين، مما أدى إلى انتشار الفساد المالي والإداري وارتكاب المخالفات المتعلقة بالعمليات المالية وافتقار الشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية، فكانت النتيجة المنطقية لذلك انهيارات مالية في الأسواق المالية، فكان لا بد من إيجاد الحلول اللازمة وذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات حيث يمكن من خلالها ممارسة الإشراف والرقابة على الشركات.

### Abstract

The world witnessed during the last three decades financial crises and management scandals in great companies in many countries in the world as , united states and East Asia , That leads to effect on economies of the countries that belongs to it , and stakeholders had great loses , It is because of weakness and failure in board of directors in the process of supervision and control , and to deficiency in the process of questioning of directors mistakes . That leads to financial and management corruption, and making many financial infraction related to financial operations and lack of transparency , clearness and accuracy in financial statement. The rational result for that , financial collapse in financial market , so there must be solution for that by applying corporate governance in companies through that , they can apply supervision and control in companies .

### مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الماضية انهيارات مالية وفضائح إدارية في الشركات الرائدة العملاقة في العديد من دول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا وروسيا كشركة انرون وشركة ورد كم..... مما أدى إلى تأثر اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها، وتكبد المساهمين فيها خسائر فادحة. ونسبت المسؤولية عن ذلك إلى الهيئات الإدارية في الشركات. ومجالس الإدارة فيها، وإخفاق مدققي الحسابات (داخليين وخارجيين)، وعزى ذلك إلى وجود ضعف أو فشل لدى مجالس الإدارة في عمليات الإشراف والرقابة، وكذلك إلى قصور في عمليات المساءلة المؤسسية لأخطاء المديرين مما ساعد على انتشار الفساد المالي والإداري، وارتكاب المخالفات المتعلقة بالعمليات المالية وافتقار الشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية المعلنة مما جعل

الأطراف ذات العلاقة ومن أبرزهم المستثمرون والمتعاملون في سوق الأوراق المالية غير قادرين على اتخاذ قراراتهم الاقتصادية الرشيدة.

وكانت النتيجة المنطقية لحدوث حالات الانهيارات المالية والإخفاقات التي حدثت أن سارعت كثير من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية والمنظمات المهنية في العديد من الدول بوضع مجموعة من القوانين والضوابط والأعراف والأنظمة والمبادئ الأخلاقية للرقابة المالية وغير المالية على إدارة الشركة ، وذلك لحماية المستثمرين والأطراف ذات العلاقة من التلاعب المالي والفساد الإداري وتعزيز الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية المحتواة في القوائم المالية المعلنة ، التي يحتاج إليها مستخدموها وخاصة المستثمرون المتعاملون في سوق الأوراق المالية . وقد سميت مجموعة الضوابط والمبادئ بالحاكمة المؤسسية (حوكمة الشركات) ويعد وجود لجان التدقيق المستقلة في الهيكل التنظيمي بالشركات أحد ركائز الحاكمة المؤسسية الرئيسية فيها وحتى تتمكن مجالس الإدارة أن تفي بمسؤولياتها الإشرافية والرقابية بشكل فعال يجب أن يكون لها القدرة على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة ، وهذا يتطلب أن تكون هياكل مجالس الإدارة مكونة من مزيج من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين. وتعتبر لجنة التدقيق إحدى اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة وتقدم تقاريرها ونتائج أعمالها له ، وهي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة ، وكذلك بين المدققين الداخليين والخارجيين ومجلس الإدارة، وتعد لجان التدقيق من ركائز الحاكمة المؤسسية في الشركات، وهي تمثل الأداة التي يمكن من خلالها التأكد من تطبيق قواعد الحاكمة المؤسسية. وتتكون لجنة التدقيق من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يجب أن يتوافر لديهم الخبرة في الشؤون المالية والمحاسبية ، والدراية بطبيعة نشاط الشركة. وقد اسند للجان التدقيق العديد من المهام والواجبات ويأمل منها أن تقدم خدمات نوعية في مهامها ، بحيث يكون لها دور في تحسين نظم الرقابة الداخلية، ودعم استقلالية المدقق الخارجي، وتعزيز مصداقية القوائم المالية، مما يعيد الثقة والطمأنينة للأطراف ذوي العلاقة في الشركة.

ولتحقيق الموضوعية والكفاءة والاستقلالية والفاعلية في أداء عمل لجان التدقيق يتطلب من مجالس الإدارة عند تشكيل لجان التدقيق أن تراعي مجموعة من الضوابط والمعايير عند اختيارها لأعضاء اللجنة، وأن يكون لها آليات عمل مفصلة ومكتوبة لإرشادها في الأعمال المؤكدة إليها. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية دور لجان التدقيق في الشركات وفعاليتها.

#### مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في الآتي :

تمارس منظمات الأعمال نشاطاتها الاقتصادية دون مراعاة لقواعد الحوكمة مما يؤدي إلى الإخلال في مستويات الأداء لديها وذلك بغياب الإشراف والرقابة والإخلال بقواعد الحوكمة مما يقتضي المساهمة في التشخيص ووضع الحلول

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى :

- التعرف على الجوانب الايجابية ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها من اجل تحسين جودة الشركات .

- التعرف على ماهية ومفهوم حوكمة الشركات وخصائصها ومحدداتها .

- التعرف على عناصر ومبادئ الحوكمة في المصارف .

- تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال .

### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من أهمية الحوكمة التي يتم تناولها، كما يسهم هذا البحث إسهاماً علمياً في حل القصور في بعض الجوانب بما يعزز دور الحوكمة في الشركات، كما يهتم البحث في إبراز أهمية التوسع في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البيئة الاقتصادية المحلية والعربية .

### فرضية البحث :

يقوم البحث على فرضية مفادها :

إن تطبيق قواعد واليات الحوكمة على النشاط الاقتصادي لمنظمات الأعمال يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء .

### دراسات سابقة

1- دراسة مراد 2008: بعنوان دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سورية.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سورية باعتبارها أحد عناصرها الأساسية وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه هناك مهام متعددة تقوم بها المراجعة الداخلية وتعزز من حوكمة الشركات من وجهة نظر كل من المراجع الداخلي والخارجي والمدراء الماليين

وأخيراً أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تشكيل لجنة للمراجعة الداخلية ضمن جمعية المحاسبين القانونيين في سورية لتطوير المراجعين الداخليين.

- ضرورة إعادة النظر في موقع إدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للشركة وتوصيف أبعاد علاقتهم بكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف الأخرى.
- ضرورة تبني الشركات السورية لمبادئ الحوكمة نظراً لدورها في خلق بيئة سليمة يستفيد منها كل من له مصلحة بالشركة.

## 2- دراسة المعتاز 2007:

بعنوان مدى التزام الشركات المساهمة السعودية بالإفصاح عن بعض متطلبات حوكمة الشركات. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التزام الشركات المساهمة السعودية بالإفصاح عن بعض ماورد في لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية، وقد شملت الدراسة 50 شركة مساهمة من أصل 77 شركة تتداول أسهمها في السوق المالية السعودية وقد توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت كبير في الإفصاح بين الشركات المساهمة السعودية وذلك على النحو التالي:

- بعض الشركات التزمت بشكل كبير بمتطلبات لائحة الحوكمة السعودية.
  - القسم الأغلب من الشركات كان التزامها ما بين الضعيف وشبه المعدوم.
- وأرجعت الدراسة أسباب عدم الالتزام إلى حداثة اللائحة وعدم النص على عقوبات صارمة بحق عدم المتزيمين بمتطلباتها. وأخيراً أوصت الدراسة بمواصلة البحث في مجال إفصاح الشركات المساهمة وفقاً لمتطلبات لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية لما له من أثر فعال في رفع مستوى أداء الشركات

## 3- دراسة أبو زر 2006:

بعنوان إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني. هدفت الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني من خلال الإبلاغ المالي. الدراسة بالتحليل العوامل المهنية المؤثرة في الحوكمة تعرضت الدراسة لمفهوم حوكمة الشركات ثم تناولت تقييم التشريعات الأردنية ذات العلاقة بمهنة المحاسبة في ضوء مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تأخذ هيئة الأوراق المالية الأردنية دورها في تحسين نظام حوكمة الشركات وبأن يقوم مجلس مفوضي هيئة الأوراق المالية بتعديل تعليمات إفصاح الشركات والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق الأردنية. وقد خلصت الدراسة إلى أن التقارير السنوية للمصارف الأردنية تعاني القصور فيما يتعلق بالإفصاح عن الحاكمية المؤسسية حيث أنه لا توجد أي تعليمات ملزمة للإفصاح عن الحاكمية المؤسسية في التقارير السنوية للشركات المدرجة في بورصة عمان.

#### 4- دراسة القشي ، الخطيب 2006:

بعنوان الحاكمة المؤسسية بين المفهوم وإمكانية التطبيق على أرض الواقع في الشركات المدرجة. هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب انهيار شركة أنرون للطاقة وانهيار شركة آرثر أندرسون للتدقيق بعد أن ثبت تورطها في التلاعبات المالية التي تمت في شركة أنرون ثم تعرضت الدراسة للتغيرات التي طرأت على حوكمة الشركات بسبب تلك الانهيارات. وقد خلصت الدراسة إلى أن المشكلة الرئيسية في حادثة الانهيار لا تعود إلى وجود قصور بمعايير المحاسبة أو معايير المراجعة بل تنحصر في تدني أخلاقيات المهنيين، وأن شركة التدقيق Arthur Andersen قامت بأعمال مزدوجة لشركة Enron حيث أن Arthur Andersen بالإضافة إلى قيامها بمهمة التدقيق الخارجي لشركة Enron كانت تقوم بنفس الوقت بمهمة التدقيق الداخلي للشركة الأمر الذي عجل عملية الانهيار، فضلاً عن وجود تقصير من قبل السوق المالي كجهاز للرقابة على الشركات المدرجة. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة تضمين مجالس إدارة الشركات بأعضاء متخصصين مهنيًا بمجال المحاسبة المالية، شريطة ضمان استقلاليتهم التامة وعدم حصر الصلاحيات المطلقة بيد مدير تنفيذي محدد وإخضاعه إلى جهات رقابية أخرى.

#### 5- دراسة Bhuigan 2006:

بعنوان دور حوكمة الشركات في حل مشكلات الوكالة. هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بعلاقات نظرية الوكالة في قطاع الأعمال في بنغلاديش والمشاكل المرتبطة بها والتي تنشأ نتيجة لتلك العلاقات. وقد ناقشت الدراسة دور الآليات المختلفة لحوكمة الشركات (مثل هيكل مجلس الإدارة - السلطات والمسؤوليات الخاصة بكل من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين لمجلس الإدارة - مكافآت أعضاء المجلس - حقوق التصويت) في التخفيف من حدة المشاكل المرتبطة بنظرية الوكالة وبينت الدراسة على أنه لا يوجد آلية مثلى لحوكمة الشركات حيث أن نجاح كل آلية من آليات الحوكمة إنما يختلف من شركة لأخرى ومن بلد لآخر طبعاً للظروف الاقتصادية السائدة. وخلصت الدراسة إلى أن مشاكل نظرية الوكالة في الشركات ستبقى موجودة ومرتبطة بوجود الشركات ذاتها إلا أن استخدام آليات الحوكمة السابق ذكرها إنما يؤدي إلى التخفيف من حدة هذه المشاكل إلى حد كبير

#### 6- دراسة James 2006:

بعنوان أثر حوكمة الشركات في تقييم المخاطر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين تطبيق حوكمة الشركات ودرجة تقييم المخاطر التي تتعرض لها الشركات في استراليا وإلى مدى

تأثير الالتزام بإفصاحات الحوكمة في تقييم المخاطر. وقد توصلت الدراسة إلى أن إفصاحات حوكمة الشركات التي فرضتها البورصة الاسترالية غير كاملة في تقييم المخاطر وذلك لعدد من الأسباب أهمها أن البيانات التي فرضت البورصة الاسترالية أن يتم الإفصاح عنها تعتبر غير كافية لتقييم المخاطر على اعتبار أنها لم تتضمن العديد من البنود الهامة لتقييم الجدارة الائتمانية مثل خبرة أعضاء مجلس الإدارة.

#### 7- دراسة Richardson 2006:

بعنوان دور حوكمة الشركات في تطوير الأداء. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تطبيق مبادئ وقواعد وآليات الحوكمة في الولايات المتحدة وتطوير مستوى الأداء. وقد تضمنت الدراسة تحليلاً لأربع عشرة خاصية من خصائص حوكمة الشركات (مثل خصائص مجلس الإدارة - حقوق التصويت) من خلال دراسة ميدانية على 2106 شركة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- صعوبة قياس درجة الحوكمة في الشركات وذلك نتيجة صعوبة خلق مقاييس موثوقة وصحيحة بشكل كامل لمصطلح حوكمة الشركات.

- وجود علاقة فيما بين تطبيق خصائص حوكمة الشركات والأداء التشغيلي على الأمد الطويل.  
منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والكمي العام وذلك بالاستناد إلى واقع المعلومات والنشرات والدراسات والدوريات العلمية ومصادر المعلومات الالكترونية (الانترنت) المتوفرة .  
- المدخل الاستقرائي: والذي يتم من خلاله إجراء دراسة ميدانية على الشركات المساهمة السورية بتقديم استبانته إلى المدراء الماليين والمراجعين الداخليين والخارجيين والمستثمرين لدراسة آثار الحوكمة  
تعريف ومفهوم حوكمة الشركات :

تعتبر حوكمة الشركات من أهم المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدين الأخيرين وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية .

- وتجدر الإشارة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة، بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم وذلك حسب اهتمامات هؤلاء الكتاب والباحثين والمحللين وغيرهم والتي سنذكر بعضها<sup>1</sup>
- 1- مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء .
  - 2- عبارة عن مجموعة من الحوافز تتبعها إدارة الشركة لزيادة حجم الأرباح لصالح المساهمين.
  - 3- عبارة عن نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية .
  - 4- يسمح للمساهمين بتعيين مجلس إدارة للشركة من اجل إدارتها .
  - 5- هي عبارة عن عدد من القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين
  - 6- الحوكمة عبارة عن مجموعة من النظم والقرارات والسياسات التي تتبعها الشركة من اجل تحقيق الجودة والتميز في اختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق أهداف الشركة .
  - 7- هي عبارة عن إدارة ومراقبة موارد الشركة في الجانب المالي والإداري .
  - 8- تحقيق الشفافية والاستقلالية والعدالة والنزاهة كضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة .
  - 9- هي عبارة عن نظام معين يمكن بموجبه أن تُدار وتراقب عمل الشركة من اجل تعزيز وتطوير مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة بهدف تحقيق تعظيم حجم أرباح الشركة .
  - 10- هي عبارة عن التشريعات الحكومية التي يتعامل معها المساهمون، أي ما يقوم به المشرع لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها .
  - 11- ينظر بعضهم للحوكمة من منظور قانوني لتنظيم أشكال وأنواع التعامل بين أطراف الشركة مع بعضها البعض، وينظر آخرون للحوكمة من زاوية اقتصادية لتحقيق الأرباح، وهناك من ينظر لها من ناحية أخلاقية في طبيعة وشكل أطراف العلاقة المختلفة داخل الشركة.

#### محددات الحوكمة في الشركات :

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين<sup>2</sup>:

#### أ) المحددات الخارجية :

<sup>1</sup> - عبد الله عبد اللطيف عبد الله محمد، دراسة عن مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الأوراق المالية (مبدأ الإفصاح والشفافية) .  
<sup>2</sup> - أ.د حسين احمد دحدوح، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا، مجلة اربد للبحوث والدراسات، جامعة اربد الأهلية، الأردن المجلد (11) العدد الأول 2007.  
<sup>2</sup> - محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر) يونيو 2007

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل هذه المجموعة :

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات .

-تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس .

- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات .

-وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية .

-وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية

#### ب) المحددات الداخلية :

هذه المحددات تشمل :

- 1- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة .
- 2- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من اجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف .
- 3- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي .
- 4- قدرة سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار .
- 5- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين .
- 6- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية .
- 7- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح .
- 8- خلق فرص العمل .

#### أهداف ومزايا حوكمة الشركات:

تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيراً من الأهداف من أهمها<sup>3</sup> :

---

<sup>3</sup> - إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة، دار الشروق 2003، ص36  
- جلال العبد، حوكمة الشركات ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم، مجلة الأسواق العربية، موقع على الانترنت .  
- عبد الله عبد اللطيف، الإدارة المركزية للبحوث المالية والتنمية/ مصر، موقع على الانترنت .

- 1) تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة .
  - 2) إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة .
  - 3) تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال .
  - 4) العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة .
  - 5) العمل على تحسين الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين .
  - 6) فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية .
  - 7) العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي .
  - 8) توفير فرص عمل جديدة .
  - 9) جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج .
  - 10) الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة .
  - 11) تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة .
  - 12- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثقتهم بالشركة .
  - 13- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة .
- وفي نهاية الأمر لا بد من الإشارة إلى أن من أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة .

## العوامل المؤثرة على إطار الحوكمة المؤسسية:

هناك عوامل خارجية وأخرى داخلية تؤثر في تأسيس وتنفيذ إطار الحوكمة المؤسسية يمكن بيانها على النحو الآتي:

**العوامل الخارجية:** هي تلك العوامل التي تأتي من البيئة الخارجية المحيطة بنظام أو إطار الحوكمة المؤسسية، وتشمل:

1. البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية.
2. أخلاقيات قطاع الأعمال.
3. مدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها والتي يمكن أيضاً أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل.

**العوامل الداخلية:** هي العوامل التي تنشأ من العلاقات فيما بين المشاركين في نظام الحوكمة المؤسسية، وهؤلاء المشاركون يتضمنون:

- مالكي الأسهم الحاكمة - يؤثر دورهم في سلوك الشركة بشكل كبير.
  - المستثمرون المؤسسون - تتزايد مطالبهم في أن يكون لهم صوت في الحوكمة المؤسسية.
  - المساهمون الأفراد - اهتمامهم الأكبر هو في الحصول على معاملة عادلة.
  - الدائنون - يمكن أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة.
  - العاملون وأصحاب المصالح الآخرون - يساهمون في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل.
  - الحكومات - تعمل على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل للحوكمة المؤسسية.
- وكما هو واضح ، يتباين دور كل من هؤلاء المشاركين وتفاعلاتهم فيما بينهم تبايناً واسعاً ، وتخضع هذه العلاقات جزئياً للقانون والتنظيم من ناحية ، وللتكليف الاختياري من ناحية أخرى ، وأهم من ذلك كله لقوى السوق ،

## مبادئ الحوكمة المؤسسية:

عادة تتواجد مبادئ حوكمة الشركات في القوانين والتشريعات واللوائح التي تطبقها الدول وبالتالي قد تختلف هذه المبادئ من دولة إلى أخرى حسب القانون الذي تتبعه ، ونتيجة لأنه قد تخلو القوانين المطبقة في بعض الدول من هذه المبادئ فان الهيئات الرقابية الأخرى العاملة في بعض الدول مثل هيئات الأسواق المالية والبورصات تسعى إلى وضع مبادئ حوكمة الشركات التي يجب أن تتبعها الشركات المقيدة بها أو التي ترغب في القيد وذلك لضمان توفير الحماية لحملة الأسهم ، وهذا يعني أنه ليس هناك نظام موحد لحوكمة الشركات التي يمكن أن تطبق في جميع الدول ويؤدي

تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج ، بل أن هناك مبادئ عامة لحوكمة الشركات ، تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليين ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ويقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لحكومات الدول في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبرصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات . وتتلخص هذه المبادئ في :<sup>4</sup>

#### المبدأ العام الأول: ضمان وجود أساس فعال لإطار للحاكمية المؤسسية:

ينبغي أن يشجع إطار الحاكمية المؤسسية على شفافية وكفاءة الأسواق ، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون ، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية .

#### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الأول:

أ. ينبغي أن يتم وضع إطار الحاكمية المؤسسية بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

ب. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحاكمية المؤسسية في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.

ج. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

د. ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية. فضلاً عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

#### المبدأ العام الثاني: حقوق المساهمون والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

ينبغي أن يوفر إطار الحاكمية المؤسسية الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

<sup>4</sup> - يمكن الرجوع إلى :

- د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص19
- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ، القاهرة ، 2004
- د. عبد المجيد قدي ، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية ، المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق ، 2008

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثاني:

أ- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.

- إرسال أو تحويل الأسهم.

- الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

- نصيب من أرباح الشركة.

ب- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في أن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي

تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.

- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.

- العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدي في

الواقع إلى بيع الشركة.

أ- ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة

للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين

بما في ذلك إجراءات التصويت.

- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول

أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي

سيجرى اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة

بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح

قرارات، في نطاق حدود معقولة.

- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بالحكومية المؤسسية مثل

ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي التقيد بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

وكبار التنفيذيين في الشركة. كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس

الإدارة والعمالين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

-ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أم غيابيا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أم غيابيا.

أ-ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

ب-ينبغي السماح لأسواق المال السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

1-ينبغي أن يتم بوضوح الإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيافة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهرية من أصول الشركة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم . وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقا لطبقاتهم.

2-ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

أ-ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون.

-ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الحاكمية المؤسسية الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.

1-ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

ب-ينبغي السماح للمساهمين، بما فيهم المستثمرون المؤسسون، أن يتشاوروا مع بعضهم فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقا للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

### المبدأ العام الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين ( Shareholders )

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين ، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم .

### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثالث:

أ-ينبغي معاملة كافة حملة المساهمين معاملة متساوية.

1- في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق. وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء. وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير.

2- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

3- ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.

4- ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

5- ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية. وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

ب- ينبغي منع التداول بين الداخليين والتداول الصوري والشخصي.

أ. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريقة مباشرة.

#### **المبدأ العام الرابع : دور أصحاب المصالح في الحاكمية المؤسسية**

ينبغي أن يعترف إطار الحاكمية المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون ، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة ، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة ، وفرص العمل ، والاستدامة المالية للمنشآت .

#### **المبادئ الفرعية للمبدأ العام الرابع:**

أ. يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

ب. عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

ج. ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

د. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

هـ. ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

و. ينبغي أن يستكمل إطار الحوكمة المؤسسية بإطار فعال وكفاء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

#### الإفصاح والشفافية للمبدأ العام الخامس:

ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، والحوكمة المؤسسية.

#### المبادئ الفرعية للمبدأ العام الخامس:

أ. ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على، المعلومات التالية:

- 1) النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- 2) أهداف الشركة.
- 3) الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- 4) سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
- 5) العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.
- 6) عوامل المخاطرة المتوقعة.
- 7) الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- 8) هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

ب. ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

ج. ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفاء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

د. ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

هـ. ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

و. ينبغي استكمال إطار الحوكمة المؤسسية بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسة، وكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

#### المبدأ العام السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين .

#### المبادئ الفرعية للمبدأ العام السادس:

أ. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

ب. إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

ج. ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. وينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.

د. ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

(1) استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.

(2) الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

- 3) اختيار، وتحديد مكافآت ومرتبات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
- 4) مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
- 5) ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- 6) رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك عمليات الأطراف ذات العلاقة.
- 7) ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
- 8) الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.
- هـ) - ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرًا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.
- 1) ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها وأمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي: ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات العلاقة، ترشيح أعضاء مجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
- 2) عندما يتم إنشاء لجان مجلس الإدارة، ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن، صلاحياتها، تشكيلها وإجراءات عملها.
- 3) ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.
- و) - حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب
- تحديد العلاقة ما بين انهيار البورصة وحوكمة الشركات
- في ظل تداعيات الأزمة المالية، تتجلى الضرورة الملحة للتعامل مع قضايا حوكمة الشركات الآتية، وذلك على النحو التالي :

أ) يجب توسعة نطاق الصلاحيات التنظيمية والرقابية للمصارف المركزية بحيث تشمل المصارف الاستثمارية، وشركات الوساطة المالية ذات الصلة (غير المصرفية).

ب) ينبغي إصلاح أطر وإجراءات وممارسات تطبيق إدارة المخاطر من أجل تصحيح مواضع الخلل التي كشفت عنها الأزمة المالية.

ج) هناك ضرورة لمراجعة دور وصيغة التنظيمات الخاصة بوكالات التصنيف الائتماني. د) ينبغي ربط مكافآت المسؤولين التنفيذيين وهيكلية الحوافز بكل من الأداء على المدى البعيد، ومستوى المخاطر بالنسبة للشركة، كما ينبغي توفير مزيد من الإفصاح والشفافية بشأن نظام مكافآت المسؤولين التنفيذيين، ويجب أن تقوم الشركات بإخضاع نظام المكافآت لتدقيق المساهمين وموافقتهم.

هـ) يجب تعزيز ممارسات حوكمة الشركات، لاسيما من خلال تطوير كفاءات ومسؤوليات أعضاء مجالس الإدارة، الذين يجب أن يبقوا على اطلاع دائم على أحدث مستجدات القطاع المالي ليتمكنوا من القيام بالمهام المنوطة بهم، كما يمكن أن يخضعوا إلى التدريب عند الضرورة. ويجب على مجالس الإدارة إجراء تقييم سنوي لأداء أعضائها الذين يجب أن يكونوا مسؤولين أمام المساهمين.

و) تعد الحوكمة والمحاسبة على مستوى الهيئات التنظيمية من الأساسيات المهمة، وينبغي على جميع دول العالم اعتماد وتطبيق التوجيهات السارية بشأن الممارسات الجيدة، كما يدعو إليها "بنك التسويات الدولية" و"المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية".

ز) التمويل الإسلامي يعد مكملاً عملياً وموثوقاً للتمويل التقليدي، وقد أبدى التمويل الإسلامي حتى الآن مقاومة كبيرة للأزمات المالية والمصرفية، وذلك نتيجة لترتيبات مشاركة المخاطر والتركيز على الممارسات الأخلاقية في الاستثمار. ويتعين على مؤسسات التمويل الإسلامي مواصلة تحسين حوكمة الشركات لديها من خلال التركيز تحديداً على حقوق الإفصاح لأصحاب الحسابات الاستثمارية، ودور الهيئات التشريعية ودورها ضمن هيكلية حوكمة الشركات في المؤسسات المالية الإسلامية. إن تطوير وتطبيق "تنظيمات لأطر حوكمة الشركات" بشكل متجانس والإشراف على الأسواق، يجب أن يشمل هذه المؤسسات بشكل كامل. ح) يكتسب وجود أنظمة فاعلة لحقوق الدائنين والإعسار، وتطوير أطر قوية للإنقاذ وإعادة الهيكلة أهمية خاصة بالنسبة للمنطقة. واستناداً إلى الدراسة التي أجريت حول الأطر والممارسات السارية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فإن تحديث هذه الأطر يعد من الأولويات المهمة من أجل تسهيل إنقاذ وإعادة هيكلة الشركات القادرة على الاستمرار والتي تواجه ضائقة مؤقتة أو

محمّلة. وبنبغي أن تسعى دول المنطقة للاستفادة من الإرشادات الدولية، مثل مبادئ البنك الدولي حول الإعسار وبرنامج تشخيص تقارير الالتزام بالمعايير والمواثيق، والدليل التشريعي للجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي حول الإعسار، وذلك من أجل التمكن من إصلاح أنظمة الإعسار المحلية.

ط) الحوكمة الرشيدة للشركات مهمة ليس فقط بالنسبة للشركات المدرجة وإنما أيضاً بالنسبة للشركات المملوكة للحكومات أو العائلات. وبنبغي تشجيع دمج هذه الشركات في أسواق المال من أجل معالجة القضايا المحتملة لتوارث الشركات المملوكة للعائلات والمحافظة على الثروات وحمايتها.

ي) يمكن لاستثمارات صناديق الثروة السيادية بعيدة المدى أن تسهم في الاستقرار المالي. إن "مبادئ سانتياجو" لمجموعة العمل الدولية حول صناديق الثروة السيادية والتي نستقها صندوق النقد الدولي تشكل مساهمةً مرحباً بها لتعزيز الشفافية والإدارة السليمة لهذه الصناديق، وبنبغي متابعتها بالحوار المستمر والمراجعة ضمن مجموعة العمل الدولية. وبنجب المحافظة على مناخ استثماري منفتح من قبل الدول المتلقية، وذلك انسجاماً مع توجيهات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأدواتها.

ك) برز الاستثمار في الملكية الخاصة مؤخراً كقناة أصول بديلة تحظى بإقبال كبير في المنطقة وتقوم بدعم جهود التنمية الاقتصادية الإقليمية والشركات الصغيرة والمتوسطة. وبنبغي على مديري الاستثمار في الملكية الخاصة القيام بدور محوري في نشر كل من مبادئ حوكمة الشركات وأفضل الممارسات ضمن مجموعات شركاتهم في ما يتعلق ب: هيكلية مجلس الإدارة، والإجراءات الإدارية، ومتطلبات الإفصاح، وحماية حقوق مساهمي الأقلية.

#### الآثار المتوقعة على الشركات عند تطبيقها مبادئ الحوكمة

إن ساربينز أوكسلي Sarbanes-Oxley SOX هو القانون الأمريكي الذي يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية. حسب هذا القانون فإنه سيتم تحميل المدير التنفيذي الرئيسي CEO والمدير المالي الرئيسي CFO المسؤولية الشخصية لأي خلل مالي. وبهذا فإن هناك علاقة مباشرة بين ساربينز أوكسلي (SOX) و التحكم المؤسسي Corporate Governance ؛ حيث إن وظيفة ومسؤولية الإدارة العليا سيكون من ضمنها تأكيد صلاحية وسلامة القوائم المالية للشركات المساهمة العامة (بالولايات المتحدة).

وينظر البعض إلى الحوكمة على أنها الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها. وتتركز الحوكمة علي العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف علي عمليات الشركة. ولكن في مجمله يمكن القول إن ماهية مفهوم حوكمة الشركات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح Stakeholders وغيرهم؛ وذلك من خلال تحرى تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم؛ وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة. وتعتبر هي إحدى العوامل الرئيسية لتحسين الفعالية و النمو الاقتصادي و تقوية ثقة المستثمرين. وينظر ل حوكمة الشركات كمرجع للعلاقات بين الإدارة، و مجلس الإدارة و المساهمين، و الأطراف المعنية الأخرى. و تحدد أيضا البنية التي تحدد بها أهداف الشركة، و كذا الوسائل الكفيلة ببلوغها، و ضمان رقابة للنتائج المحصل عليها.

#### الدراسة الميدانية

يهدف هذا الفصل إلى استطلاع آراء الأطراف المثلة للأركان الرئيسية لحوكمة الشركات والمحددة برؤساء وأعضاء مجالس الإدارة وأعضاء لجان المراجعة والمدراء التنفيذيين والمدراء الماليين والمراجعين الداخليين ومدققي الحسابات الخارجيين والعملاء والمستثمرين حول دور الحوكمة في تعزيز الثقة والمصادقية في التقارير المالية وذلك من خلال دراسة ميدانية لاختبار صحة فرضية البحث وبما يعزز النتائج التي يمكن التوصل إليها ويزيد من مصداقيتها.

#### أولاً - وصف العينة:

بعد تصميم الاستبانة وتحكيمها تم توزيعها على 110 أفراد يعملون في شركات مساهمة استثمارية سورية أو كانوا يتعاملون معها ، وقد كان عدد الاستبانات المقبولة للمعالجة الإحصائية 77 استبانة بنسبة مئوية قدرها 70% من مجموع الاستبانات الموزعة كما هو موضح في الجدول التالي: جدول رقم (1) يبين عدد الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة ونسبة الاستبانات المعادة المقبولة

عدد أفراد المجتمع	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المقبولة	النسبة للاستبانات المعادة المقبولة	المئوية
110	110	77	70%	

ويلاحظ من الجدول رقم (1) أن عدد قوائم الاستبيان الخاضعة للتحليل هي (77) قائمة، أي إن نسبة الردود قد بلغت 70% وهي نسبة كافية ومناسبة لتحليل البيانات.

### 1- توزيع عينة البحث وفقاً للوظيفة:

جدول رقم (2) يبين توزيع عينة البحث وفقاً للوظيفة التي يضطلع بها الفرد

الوظيفة	عدد الأفراد	النسبة المئوية
مدير مالي - مستشار مالي	26	33.8
مدقق خارجي	10	13.0
مدقق داخلي	11	14.3
مستثمر	13	16.9
مدير إدارة المخاطر - التسويق - الاستثمار - الالتزام	7	9.1
رئيس مجلس إدارة - عضو مجلس إدارة	10	13.0
المجموع	77	100

نوع الوظيفة: كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة من موظفي الإدارة المالية (مدير مالي - مستشار مالي) حيث بلغت نسبتهم 33.8% وكان عددهم 26، ثم المستثمرين حيث بلغت نسبتهم 16.9% وعددهم 13، أما فئة المدقق الداخلي فقد بلغت نسبتهم 14.3% وعددهم 11 والمدقق الخارجي 13% وعددهم 10، كذلك بلغت نسبة أعضاء ورؤساء مجلس الإدارة 13% وعددهم 10 أما الاستبانات المتبقية فقد كانت موزعة على مدراء إدارات المخاطر - الاستثمار - الالتزام وقد بلغت نسبتهم 9.1% وعددهم 7 مما يدل على وجود توزيع لا بأس به في عينة الدراسة، حيث تمثل مختلف المراكز الوظيفية المستهدفة.

2- توزيع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي: جدول رقم (3) يبين توزيع عينة البحث وفقاً

للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عدد الأفراد	النسبة المئوية
ثانوية عامة فما دون	5	6.5
بكالوريوس	34	44.2
دبلوم عالي	9	11.7
ماجستير أو دكتوراه	29	37.7
المجموع	77	100

### المؤهل العلمي:

إن النسبة الكبيرة من أفراد العينة هم من حملة المؤهل الجامعي البكالوريوس وما فوق حيث يصل عددهم إلى 72 وبنسبة 93.5% وهذا يدل على التأهيل العلمي  
 3\_ توزع عينة البحث وفقاً للتخصص العلمي: جدول رقم (4) يبين توزع عينة البحث وفقاً للتخصص العلمي.

التخصص العلمي	عدد الأفراد	النسبة المئوية
محاسبة	30	39.0
تمويل ومنشآت مالية	15	19.5
إدارة أعمال	16	20.8
إحصاء - اقتصاد	5	6.5
أخرى	11	14.3
المجموع	77	100

أما بالنسبة للتخصص العلمي فقد كانت نسبة الحاصلين على تخصص المحاسبة هي النسبة الأعظم من العاملين وبنسبة 39% حيث كان عددهم 30 ثم حملة إدارة الأعمال وكان عددهم 16 وبنسبة 20.8% ومن ثم حملة التمويل والمنشآت المالية حيث كان عددهم 15 وبنسبة 19.5% وهو ما يفسر دقة الإجابات التي تم الحصول عليها بما يلي هدف الدراسة.  
 4- توزع عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة: جدول رقم (5) يبين توزع عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	عدد الأفراد	النسبة المئوية
من 5 سنوات فما دون	20	26.0
من 6 إلى 10 سنوات	33	42.9
من 11 إلى 15 سنة	11	14.3
أكثر من 15 سنة	13	16.9
المجموع	77	100

أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد كانت النسبة الأكبر من أفراد العينة هم ممن لديهم خبرة ما بين (6 إلى 10 سنوات) حيث كان عددهم 33 ونسبة 42.9% وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون القدرة الكافية للإجابة على أسئلة الاستبيان نظراً لخبرتهم الطويلة في المجال الذي يعملون فيه، ثم (5 سنوات فما دون) وعددهم 20 ونسبة 26% ومن ثم (أكثر من 15 سنة) حيث كان عددهم 13 ونسبة 16.9%.

#### نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية:

اختبار الفرضية : إن تطبيق قواعد واليات الحوكمة على النشاط الاقتصادي لمنظمات الأعمال يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء .

رقم البند	البيان	القيمة المعيارية = 3			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة
1	إن احتفاظ الشركة بدليل أو لائحة لتطبيق مبادئ الحوكمة يعكس رغبة الشركة في إتباع أحدث الممارسات السليمة لإدارة الشركات بما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الشركات	4.51	0.70	18.883	0.000
2	إن توافر ضوابط تفرضاها الدولة على سياسات الإدارة في الشركة يزيد من قدرة الجهات التنظيمية والرقابية على رقابة الشركات والتأكد من شفافية تقاريرها المالية	4.47	0.55	23.323	0.000

رقم البند	البيان	القيمة المعيارية = 3			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	t قيمة مستوى الدلالة
3	إن توافر ضوابط تفرضاها الدولة على سياسات الإدارة في الشركة من شأنه خلق تقارير مالية سليمة تتميز بالشفافية والإفصاح	4.46	0.70	18.157	0.000
4	إن حماية حقوق المساهمين ومنحهم الحقوق الكاملة والمتصلة بالسهم يزيد من ثقتهم بالشركة وبممارساتها المالية	4.61	0.54	26.081	0.000
5	إن توفير فرص لمشاركة فعالة للمساهمين وتشجيعهم على ممارسة حقوقهم في التصويت في اجتماعات الجمعية العامة من شأنه خلق بيئة تسودها الثقة بالقرارات الإستراتيجية التي تتخذها الشركة	4.49	0.70	18.458	0.000
6	إن الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية من شأنه أن يقلص من سيطرة المساهمين الكبار وقدرتهم في التأثير على سياسات الشركة	4.29	1.01	11.157	0.000
7	إن إلزام المساهمين المسيطرين (أو من يملكون أكثر من 5% من أسهم الشركة) بالإفصاح عن السياسات التي تضبط التصويت الخاصة بهم من شأنها أن تزيد من ثقة مساهمي الأقلية بالشركة وبتقاريرها المالية	4.08	0.90	10.512	0.000
8	إن إلزام المساهمين المسيطرين (أو من يملكون أكثر من 5% من أسهم الشركة) بالإفصاح عن أي تعارض في المصالح قد ينشأ بينهم وبين مساهمي الأقلية، يزيد من ثقة مساهمي الأقلية بالممارسات الإدارية للمساهمين المسيطرين	4.34	0.80	14.586	0.000

لدى تحليل القيم الموافقة للبند المتعلقة بعلاقة تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات والثقة والمصادقية في التقارير المالية في الجدول يُلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أصغر بكثير من القيمة

0.05 بالنسبة لجميع البنود والمتغيرات المتعلقة بالفرضية ، أي أنه عند مستوى الثقة 95% توجد فروق دالة إحصائياً بين القيمة المعيارية (3) والمتوسط الحسابي لكل من البنود والمتغيرات المدروسة، ويلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع البنود والمتغيرات المدروسة كانت أعلى من القيمة المعيارية (3)، أي أن أفراد عينة البحث كانوا موافقين على مضمون البنود والمتغيرات الموافقة المعنية، وبالتالي فإن أفراد عينة البحث كانوا موافقين على أن تطبيق آلية الحوكمة على النشاط الاقتصادي لمنظمات الأعمال يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء .

### النتائج المباشرة للأزمة :

- 1- بيعت مؤسسة واشنطن ميوتشوال للخدمات المالية - أكبر الصناديق الأمريكية العاملة في مجال الادخار والإقراض - لمجموعة جي بي مورغان المصرفية العملاقة بـ 1.9 مليار دولار .
  - 2- بنك الاستثمار الأمريكي ( ليمان برذازر ) يعلن عن إفلاسه بعد فشل جهود المسؤولين الأمريكيين في وزارة الخزانة والاحتياطي الاتحادي الأمريكي لإنقاذ البنك .
  - 3- بنك ميريل لينش أحد البنوك الاستثمارية الكبرى في الولايات المتحدة يضطر لقبول عرض شراء من بنك أوف أميركا خشية تعرضه للإفلاس .
  - 4- الحكومة الأمريكية تعمل على تأمين الجزء الأكبر من نشاط شركة أي جي العملاقة وأكبر شركة تأمين في العالم ، وذلك بعد شرائها ديون الشركة المتعثرة بمبلغ 85 مليار دولار .
  - 5- انخفاض حاد في الأسواق المالية العالمية .
  - 6- الحكومة البريطانية تضطر للتدخل لإنقاذ بنك اتش بي أو أس عن طريق قيام بنك لويديز بشراؤه بمبلغ 12 مليار جنيه إسترليني .
  - 7- عشرات الآلاف من موظفي البنوك والمؤسسات المالية في أميركا وبريطانيا يفقدون وظائفهم .
  - 8- انهيار سعر المجموعة المصرفية والتأمين البلجيكية الهولندية ( فورتيس ) في البورصة بسبب شكوك بشأن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها .
  - بنك واكوفيا- رابع أكبر مصرف في الولايات المتحدة - بيع لمؤسسة سيتي غروب المصرفية الأمريكية ضمن موجة الاندماجات في السوق الأمريكية ، لمواجهة تبعات الأزمة المالية .
- الحلول العاجلة لمواجهة الأزمة المالية العالمية:
- 1- البنوك المركزية في مجموعة الاقتصاديات الرئيسية في العالم ، ومنها البنك المركزي الأوروبي وبنك اليابان ، تتفق على ضخ 180 مليار دولار في الأسواق عن طريق زيادة مشترياتها من سندات الخزانة الأمريكية .

- 2- عشرة مصارف دولية توافق على إنشاء صندوق للسيولة برأسمال 70 مليار دولار لمواجهة أكثر حاجاتها إلحاحاً ، كما تعلن المصارف المركزية موافقتها على فتح مجالات التسليف .
- 3- المسئولون عن الأسواق المالية يقررون يوم 20 سبتمبر / أيلول 2008 وقف المضاربات القصيرة الأجل مؤقتاً .

### أولاً : النتائج

- 1- إن الأزمات الاقتصادية هي من طبيعة النظام الاقتصادي الحر .
- 2- الدورات الاقتصادية متكررة ولكن تختلف حدتها من فترة إلى أخرى .
- 3- الأسواق المالية لا تعبر عن حقيقة الاقتصاد الحقيقي .
- 4- ارتباط اقتصاديات معظم البلدان النامية باقتصاديات البلدان الغربية .
- 5- إن تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج والحل الفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح في داخل الشركات وخاصة المستثمرين .
- 6- بيان وجود تأثير وأهمية لمفهوم حوكمة الشركات لصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية .
- 7- أن حوكمة الشركات الجيدة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية هي التي تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال للمؤسسات .
- 8- إن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية وتساعد على الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد .
- 9- الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات ينعكس بشكل جيد على أداء الوحدات الاقتصادية المالية والنقدية .
- 10\_ يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على الثقة والمصدقية في التقارير المالية إذ تزداد ثقة المستخدمين بمصدقية التقارير المالية التي تعدها الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة .

### ثانياً : التوصيات

- 1- تعزيز دور السياسات المالية والنقدية في بلدان الوطن العربي للحد من آثار الأزمة المالية .
- 2- إعادة النظر في النظام المالي ودور المصارف في عملية التنمية الاقتصادية
- 3- التنسيق العربي الاقتصادي وانتشار تكتل له أهميته .
- 4- التعاون الدولي للتخفيف من آثار الأزمة .
- 5- إعداد سياسات خاصة بحوكمة الشركات المملوكة للحكومات .

- 6- توصيات حول أطر وممارسات الإعسار التي تتعرض لها الشركات .
- 7- تأسيس مجموعة عمل مختصة بالتمويل الإسلامي .
- 8\_ على الباحثين والأكاديميين والمنظمات المهنية الاهتمام بصورة أكبر بموضوع الحوكمة للوصول إلى إرساء مبادئ الحوكمة بشكل سليم في الوطن العربي وذلك من خلال عقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات .
- 9\_ العمل على زيادة الإفصاح والشفافية في الشركات .
- 10\_ تنمية وعي وإدراك القائمين على الشركات في أهمية الحوكمة لشركاتهم وذلك من خلال الندوات واللقاءات والمؤتمرات .
- 11\_ إصدار رؤية موحدة لمفهوم وعمل حوكمة الشركات في الوطن العربي .
- 12\_ سن وتطوير العديد من التشريعات والأنظمة والقوانين في الوطن العربي للارتقاء بأداء مجالس الإدارة والمدبرين وحقوق المساهمين داخل الشركة .

## المراجع

- 1- عبد الله عبد اللطيف عبد الله محمد، دراسة عن مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الأوراق المالية (مبدأ الإفصاح والشفافية) .
- 2- أ.د. حسين احمد دحدوح، دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات في سوريا، مجلة اريد للبحوث والدراسات، جامعة اريد الأهلية، الأردن المجلد (11) العدد الأول 2007.
- 3- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر) يونيو 2007
- 4- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة، دار الشروق 2003
- 5\_ جلال العبد، حوكمة الشركات ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم، مجلة الأسواق العربية، موقع على الانترنت .
- 6- عبد الله عبد اللطيف، الإدارة المركزية للبحوث المالية والتنمية/ مصر، موقع على الانترنت
- 7- د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008
- 8- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ، القاهرة ، 2004
- 9- د. عبد المجيد قدي ، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية ، المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق ، 2008

## تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في

فلسطين

الدكتور مروان جمعة درويش

جامعة القدس المفتوحة

فلسطين

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الإسلامية في فلسطين من وجهة نظر عملائها، والكشف عن الأبعاد التي يستخدمها عملاء هذه المصارف، ومن أجل ذلك استخدم مقياس SERVQUAL لتحديد أبعاد جودة الخدمة، حيث أشارت النتائج إلى وجود فجوة بين الخدمة المدركة والخدمة التي يتوقعها العملاء لجميع الأبعاد الخمس التي يتكون منها المقياس وهي: العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، والاهتمام، وهذا يعكس تديني مستوى الخدمة التي تقدمها المصارف الإسلامية في فلسطين من وجهة نظر عملائها ويؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في جميع الأبعاد بهدف تحسينها والارتقاء بمستوى جودة الخدمة.

### Abstract:

The objective of this study is to analyze service quality in Islamic Banks in Palestine, and to investigate the SERVQUAL dimensions from the customers' perspective.

The results indicate that there was a significant gap between Perceived and Expected service in the five dimensions of service: Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, and Empathy, which reflect low level of service quality in Islamic Banks in Palestine and the need for service quality improvement.

### تقديم:

تتعرض المصارف بشكل عام والإسلامية بشكل خاص لكثير من الصعوبات في تحقيق رضا العملاء، ويتأثر رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المصارف سلباً أو إيجاباً بالخبرات السابقة والانطباع المتكون لدى العميل من خلال ما يلاحظه أو يسمعه من غيره من العملاء أو من وسائل الإعلام، ويرجع السبب وراء عدم قيام المصارف بإرضاء العميل بصورة متميزة في أنه ليس لدى إدارتهم معلومات كافية عن الوقت الذي يقوم به بإرضاء العميل، ومتى يعجزون عن ذلك، وبالتالي فإن العلاج يكمن في المعلومات الراجعة (Feed Back) حول الخدمات التي تقدمها المصارف.

لقد بات من المتفق عليه أن جودة الخدمات المصرفية أمر ملح يواجهه هذه الصناعة، فلا يكفي مجرد الأيمان بأهمية تقلص خدمة ذات جودة متميزة وإنما يتطلب سعي الإدارة إلى دراسة شكاوى

ومقترحات العملاء، وقياس ومعرفة توقعاتهم عن الخدمة المطلوبة، وأسباب تدني الخدمة عن مستوى توقع العميل، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير جودة الخدمة والارتقاء بمستواها حتى تصل إلى التميز Excellence الذي يعد مثلاً يتوق إليه كل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها على حد سواء.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في تعبيرها عن مستوى الخدمات المصرفية الإسلامية التي تقدم للعملاء ومدى توافقها مع رغباتهم وحاجاتهم من أجل تشخيص مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف الإسلامية في فلسطين ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجات العملاء ويفوق توقعاتهم، وهي الدراسة الأولى التي تطبق على المصارف الإسلامية في فلسطين ولذلك يتوقع الباحث أن تساعد نتائجها إدارات تلك المصارف في تحسين وتطوير خدماتها المصرفية مما يساعدها على تحسين ربحيتها وكسب حصة سوقية جديدة.

#### أهداف الدراسة:

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحليل جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الإسلامية في فلسطين من وجهة نظر عملائها والكشف عن الأبعاد التي يستخدمها عملاء هذه المصارف، ومن ثم تزويد إدارات هذه المصارف بمقترحات لتطوير وتحسين جودة خدماتها من أجل التميز في تقديم خدمات فريدة تبقى في ذهن العميل (Perception of Uniqueness) وبالتالي كسب مكانة سوقية أفضل.

#### فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الخدمة المدركة من قبل عملاء المصارف الإسلامية في فلسطين والخدمة التي يتوقعونها.
2. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العناصر الملموسة المدركة من قبل عملاء المصارف الإسلامية في فلسطين والعناصر الملموسة التي يتوقعونها.
3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الاعتمادية المدركة من قبل عملاء المصارف الإسلامية في فلسطين والاعتمادية التي يتوقعونها.
4. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة المدركة من قبل عملاء المصارف الإسلامية في فلسطين وسرعة الاستجابة التي يتوقعونها.

5. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الثقة في التعامل (الأمان) المدرك من قبل عملاء المصارف الإسلامية والثقة في التعامل (الأمان) الذي يتوقعونه.
6. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام المدرك من قبل عملاء المصارف الإسلامية في فلسطين والاهتمام الذي يتوقعونه.

### إجراءات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى قسمين:

- 1- القسم الأول: تضمن استعراض الإطار النظري للخدمات المصرفية الإسلامية في فلسطين، وجودة الخدمات وأبعاد النموذج المستخدم في الدراسة.
- 2- القسم الثاني: تضمن الدراسة الميدانية وإجراءاتها من تحديد منهجية الدراسة وتصميم الفرضيات واختبارها وتحليل النتائج والتوصل إلى استنتاجات ووضع المقترحات والتوصيات.

### الإطار النظري للدراسة:

#### مفهوم الجودة وأهميتها:

تعد الجودة مطلباً لجميع المنظمات سواء الخدمية أو الصناعية، العامة أو الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق، فالتنافس على جودة الخدمات لضمان تلبية احتياجات العملاء يُعد أمراً صعباً وشاقاً نتيجة ما تتصف به هذه الخدمات من خصائص تجعل من عملية تحديد معايير ومقاييس واضحة لجودة الخدمات أمر أكثر صعوبة مقارنة بتحقيق مستوى ثابت من الجودة في مجال السلع والبضائع الاستهلاكية نتيجة السهولة في استحداث صيغة عمل ثابتة توجه أداء المنتج في اتجاه محدد ومن ثم تصنيع هذا المنتج في شكل متناسق وثابت وبما يضمن تحقيق الجودة وبمستويات عالية.

وقد اختلفت تعريفات الجودة باختلاف آراء الكثير من الباحثين حيث عرّفها بعضهم بأنها الأداء بالمستوى الذي يتوقعه العملاء، فيما عرفها البعض الآخر بأنه تلبية احتياجات ومتطلبات العميل منذ اللحظة الأولى وفي كل الأوقات، وعرّفت أيضاً بأنها تقديم السلع والخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بحيث تتوافق معها توافقاً متناسقاً ومنسجماً.

وينظر الباحثون إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية، والتي إذا ما استخدمت معاً بالشكل الصحيح فإنها ستمكن المنظمة من تحديد وتعيين الفرص التنافسية، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد صممت على

أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل العميل، وتعتبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة فيما تعبر وجهة النظر الخارجية عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات.

وبتطبيق مفهوم التسويق المصرفي الحديث نميل إلى تبني وجهة النظر الثانية التي ترى أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في إدراك العملاء، ذلك أن وجهة النظر هذه تعتمد في أساسها على فكرة الجودة النسبية الملموسة لدى العميل، وتقيس الجودة على أساس كونها تمثل قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العميل وإشباعها بشكل أفضل من المنافسين، فالخدمات المصرفية لا تختلف من حيث الطبيعة الإجرائية من مصرف إلى آخر وقد تلغي النمطية إمكانيات التميز في الخدمة الذي يعتبر من متطلبات التنافس، ومن هذا المنطلق يبرز مفهوم جودة الخدمة كمجال من مجالات التميز النسبي، وظهرت في هذا السياق مفاهيم مثل خدمة العملاء، سرعة إنجاز الخدمة، الخصوصية، السرية، والأسلوب الذي تؤدي به الخدمة... الخ كمجالات للتميز في تقديم الخدمات المصرفية.

### قياس جودة الخدمات:

ما زال قياس جودة الخدمة موضع جدل بين الباحثين في مجال تسويق الخدمات، فما قبل عام 1985 لم يكن هناك إلا عدد محدود من الدراسات التي تناولت مفاهيم جودة الخدمات وأبعادها دون أن تتطرق إلى أساليب قياسها وتقييمها.

وتنسب أول محاولة لقياس جودة الخدمات إلى Parasurman et. al. 1985 حيث تمكنوا من تصميم نموذجهم الشهير Servqual لقياس ما يعرف بالفجوات الخمس لجودة الخدمة والذي استحوذ على قبول وتأييد معظم الباحثين بسبب مصداقيته وإمكانية تطبيقه عملياً للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها.

وعلى الرغم من وجود محاولات لتحديد الأبعاد التي تتكون منها جودة الخدمة، إلا أن مقياس جودة الخدمة الذي طوره Parasurman et. al. تضمن خمسة أبعاد Dimensions لجودة الخدمة، يضم كل واحد منها عدداً من العناصر وهذه الأبعاد هي:

### 1- العناصر الملموسة Tangibles

وتتضمن هذه العناصر أربعة متغيرات تقيس توافر حداثة الشكل في تجهيزات المنظمة والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق لموظفيها، وتأثير المظهر العام للمنظمة على خدماتها.

## 2- الاعتمادية (المصدقية) Reliability

وتتضمن خمسة متغيرات تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها عملائها، واهتمامها بحل مشاكلهم، وحرصها على تحري الدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت بتقديم الخدمة فيه لعملائها، واحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.

## 3- سرعة الاستجابة Responsiveness

ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس اهتمام المنظمة بإعلام عملائها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية للعملاء، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونة العملاء، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلبات العملاء.

## 4- الثقة في التعامل (الأمان) Assurance

ويحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات تقيس حرص الموظفين على زرع الثقة في نفوس العملاء، وشعور العملاء بالأمان في تعاملهم مع الموظفين، وتعامل الموظفين بلباقة مع العملاء، وإلمامهم بالمعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.

## 5- الاهتمام (التعاطف) Empathy

ويشتمل هذا البعد على خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المنظمة بالعملاء اهتماماً شخصياً، وتفهمهم لحاجات العملاء، وملائمة ساعات عمل المنظمة لتناسب جميع العملاء، وحرص المنظمة على مصلحة العملاء العليا، والديارية الكافية باحتياجاتهم.

ويتمثل المحور الأساس في قياس جودة الخدمة عند Parasurman et.al. في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول جودة هذه الخدمة، حيث لقيت هذه الفجوة اهتماماً كبيراً من الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمات، وتم تطبيقها في الكثير من الخدمات مثل: النقل الجوي، التعليم، الخدمات الصحية، الخدمات الاستشارية، خدمات المعلومات، بالإضافة إلى الخدمات المصرفية.

### تطبيقات مقياس جودة الخدمات في المصارف:

حاولت البنوك وعلى مر السنين تحسين خدماتها باستخدام أساليب مختلفة لأجل الوفاء التام بحاجات العملاء في الوقت المناسب ومن أول مرة، وقد استخدم مقياس جودة الخدمات SERVQUAL في تقييم خدمات المصارف، ونجحت الكثير منها في تطبيقه على خدماتها لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائها من أجل تحسينه والارتقاء به بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف تلك المصارف.

فقد طبق Blanchard and Galloway. 1994 مقياس جودة الخدمات على بنك TSB البريطاني وتوصلا إلى أن جودة الخدمات التي يقدمها البنك أقل من توقعات العملاء لتلك الخدمات وأن بعد المصادقية في التعامل هو اقل الأبعاد تحديداً للجودة خاصة فيما يتعلق بتوفر النقد في أجهزة الصّراف الآلي ATM's.

فيما توصلت دراسة معلاً 1998 إلى أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً من قبل المصارف التجارية الأردنية كان منخفضاً مقارنة مع مستوى الجودة الذي يتوقعه العملاء، وبين أن لعدد سنوات التعامل مع المصرف ومدى تكرار التعامل معه أثر مباشر على تقييم العملاء لجودة الخدمات التي يقدمها المصرف.

بينما توصل AL- Tamimi and Amiri 2003 إلى وجود علاقة بين جودة الخدمات في المصارف الإسلامية الإماراتية وأبعاد نموذج Servqual، وبين أن عنصر الاهتمام والعناصر الملموسة هما أهم الأبعاد، وقد تأثر مستوى تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة بعوامل العمر ومستوى التعليم وعدد سنوات التعامل مع البنك.

أما في فلسطين فقد أجريت دراستان حول جودة الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية في قطاع غزة حيث بين أبو معمر 2005 أن تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية لتلك المصارف إيجابياً وجيداً إلا انه لم يصل لمستوى توقعاتهم وتبين أن الاعتمادية هي الأهم عند تقييم العملاء بجودة الخدمات المقدمة، فيما توصل وادي وعاشور 2005 إلى أن جميع محددات الجودة دون مستوى توقعات العملاء وإن أفضل محددات الجودة هو عنصر الأمان الذي يعتبر الأهم عند تقييم العملاء لجودة الخدمات التي تقدمها المصارف في قطاع غزة، وهذه النتائج تبين أن هناك فرص أمام المصارف العاملة في قطاع غزة لتحسين وتطوير جودة الخدمات التي تقدمها.

#### لمحة عن المصارف الاسلامية:

أصبحت المصارف الإسلامية حقيقة واقعة ليس في حياة الأمة الإسلامية فحسب ولكن أيضاً في جميع بقاع العالم ومنتشرة في معظم دولها، وصارت هذه المصارف واقعاً ملموساً فعلاً تجاوز إطار التواجد إلى آفاق التفاعل والى أقطار الابتكار والتعامل بإيجابية مع مشكلات العصر التي يواجهها عالم اليوم، فقد أصبحت الخدمات التي تقدمها أكثر تنوعاً من الخدمات المقدمة من المصارف التقليدية، وبالتالي أصبح لدى المصارف الإسلامية منافذ تستوعب الموارد التي لديها ولم تعد تعاني من فائض في الموارد كما كانت عليه الحال عند انطلاق العمل المصرفي الإسلامي.

كما فرضت المصارف الإسلامية واقعاً جديداً على السوق المصرفية العالمية، واقترحت مصطلحات "المشاركة" و"الصكوك" و"المضاربة" قواميس المصارف الغربية، واستطاعت المصارف الإسلامية أن تطرح مفهوماً جديداً في التعاملات المصرفية، وليس أدل على ذلك من سعي العديد من المصارف العالمية لإنشاء أقسام إسلامية لتلبية الطلب المتزايد لعملائها المسلمين على الخدمات المصرفية التي تتفق وتعاليم الشريعة الإسلامية.

وتمثل المصارف الإسلامية نظاماً مالياً يعتمد على المشاركة في المخاطرة وفي الأرباح بدلاً من الاعتماد على دفع الفوائد، فهي لا تتعامل بالفائدة أخذاً ولا عطاءً، على الرغم من أنها تقبل الودائع كأى مصرف آخر، إلا أنها تنقيد في عملها بأحكام الشريعة الإسلامية، كما أنها مصارف متعددة الأغراض تقدم خدمات البنوك التقليدية وبنوك الاستثمار والبنوك المتخصصة، وهي بهذا مؤسسات اقتصادية ومالية واستثمارية وتنموية واجتماعية تبتعد عن الخدمات والسلع المحرمة، وتمثل أول ظهور لنظام المصارف الإسلامية في بيت مال المسلمين الذي كان يتولى رعاية شؤون المسلمين ويعنى باحتياجاتهم أفراداً كانوا أم جماعات، فكان يقوم بمتطلبات التمويل اللازم للمجتمع.

اما في العصر الحديث فقد كانت أول محاولة لإنشاء المصارف الإسلامية في إحدى المناطق الريفية الباكستانية، في نهاية الخمسينيات من القرن الماضي عن طريق ظهور مؤسسة تقوم باستقبال الودائع من الموسرين وإقراضها للمزارعين، دون فوائد، مع أخذ أجور رمزية تغطي تكاليفها الإدارية، ولكن ما لبثت هذه المؤسسة أن أغلقت أبوابها لعدم وجود كادر مؤهل من العاملين لديها، وقلة الإيداع لديها.

وظهرت التجربة الثانية في الريف المصري في العام 1963 حيث تأسست أول بنك ادخار محلي يعمل وفق الشريعة الإسلامية وأنشأ وحدات مصرفية في كل قرية وحي لتجميع مدخرات الناس وتوظيفها حسب احتياجات كل منطقة، واعتبرت هذه التجربة أول تجربة مسجلة في العصر الحديث في مجال العمل المصرفي الإسلامي، إلا أنها لم تستمر طويلاً بسبب سيطرة البنوك الربوية والإشاعات التي أثرت حول هذه التجربة، فأقفل البنك أبوابه في العام 1967.

لقد عكست التجريبتان السابقتان، بالرغم من عدم نجاحهما، رغبة المسلمين في إيجاد البدائل للمؤسسات المصرفية القائمة، والتي تتفق مع الشريعة الإسلامية، ولذلك شهدت السبعينات من القرن الماضي انطلاقة جديدة لفكرة إنشاء المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، ففي عام 1971، أسس في مصر أول مصرف يقوم بممارسة النشاط المصرفي على غير أساس الربا، وهو بنك ناصر الاجتماعي، ليقوم بقبول الودائع واستثمارها على أساس الشريعة الإسلامية، ثم أعقب

ذلك إقامة مصرفين إسلاميين معاً عام 1975 هما بنك دبي الإسلامي والبنك الإسلامي للتنمية، ثم توالى حركة تأسيس البنوك الإسلامية بظهور بنك فيصل الإسلامي وبيت التمويل الكويتي عام 1977، أعقبها تأسيس البنك الإسلامي الأردني عام 1978، وبنك البحرين الإسلامي عام 1979. وقد أخذت المصارف الإسلامية تتزايد بشكل واضح عاما بعد عام حيث زاد عددها الآن عن 280 مصرفاً تعمل في 45 دولة في العالم فيما زاد عدد المؤسسات النقدية الإسلامية عن 1000 مؤسسة، كما أخذت البنوك التقليدية بافتتاح فرعها للمعاملات الإسلامية حيث وصل عدد هذه البنوك إلى 300 بنك تقدم منتجات مصرفية إسلامية.

أما على الصعيد الفلسطيني فيعتبر العمل المصرفي الإسلامي في الأراضي الفلسطينية حديثاً، حيث أن كافة المؤسسات المالية والمصرفية الإسلامية العاملة في فلسطين هي حديثة التأسيس نسبياً، ولم تكتسب الخبرة الكافية للقيام بهذا العمل، فقد بدأ العمل المالي الإسلامي بتأسيس شركة بيت المال الفلسطيني التي بدأت العمل في بداية عام 1994 برأسمال قدره عشرة ملايين دينار في الوقت الذي كان فيه البنك الإسلامي الفلسطيني في طور التأسيس، وحصل على الموافقة النهائية للعمل من قبل سلطة النقد الفلسطينية بتاريخ 1997/5/15، و برأسمال قدره عشرة ملايين دولار، كما تم تأسيس البنك الإسلامي العربي كشركة مساهمة عامة بتاريخ 1995/5/18 و برأسمال قدره 15 مليون دينار وعدّل رأسماله إلى 21 مليون دولار في عام 1997، وبدأ بنك القاهرة عمان بتقلص الخدمات المالية الإسلامية من خلال فرع المعاملات الإسلامية في كل من نابلس والخليل وغزة في نفس العام بويعة من المركز الرئيس له، وبيعت هذه الفروع في العام 2005 للبنك الإسلامي الفلسطيني، وحصل بنك الأقصى الإسلامي على ترخيص بممارسة أعماله في الربع الأخير من عام 1998 حيث افتتح فرعان في كل من رام الله ونابلس. ومع أن البعض قد وجه انتقاداً شديداً لعدد المصارف الإسلامية الفلسطينية، باعتبار هذا العدد غير مجدي وغير ضروري في الحالة الفلسطينية، إلا أن هذه المصارف قد حققت نمواً مضطرباً مقارنة مع عمرها الزمني وأندادها في المصارف الإسلامية في الدول المجاورة، فخلال فترة لم تتجاوز العشر سنوات استطاعت هذه المصارف من مضاعفة موجوداتها من 82,75 مليون دولار إلى 367,3 مليون دولار، وبنسبة بلغت 344% وهذه شكلت حوالي 12% من إجمالي موجودات المصارف العاملة في فلسطين، فيما تضاعفت استثمارات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين خلال سنوات عملها حيث بلغت في عام 1997 مبلغ 36.9 مليون دولار ووصلت إلى 237,87 مليون دولار أي بنسبة 544,6%، وقد ساعد المصارف الإسلامية الفلسطينية على زيادة حجم استثماراتها ودائعها وهيكلية هذه الودائع، ذلك أن الجزء الأكبر من

هذه الودائع كانت في صورة ودائع استثمارية، حيث تراوحت هذه الاستثمارات من 75% إلى 81% من حجم الودائع، وتراوحت حصة الأراضي الفلسطينية من حجم الاستثمارات الكلية للمصارف الإسلامية حوالي 38% والباقي تم توظيفه في استثمارات خارج فلسطين على شكل إيداعات لدى المصارف الإسلامية الأخرى، مثل البنك الإسلامي الأردني، وبنك دبي الإسلامي،..... الخ.

#### منهجية الدراسة:

#### منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة البحث المكتبي من خلال الرجوع إلى أهم ما جاء في أدبيات الإدارة عن جودة الخدمة ومقاييسها بالاعتماد على الكتب والدوريات المتخصصة والدراسات التي تناولت الموضوعين.

أما فيما يتعلق بالجزء الميداني الخاص بتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من اجل وصف البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتحسين واقع جودة الخدمة في المصارف الإسلامية في فلسطين وتطويره.

#### حدود الدراسة:

بسبب طبيعة موضوع الدراسة والمنهجية المستخدمة اقتصرت هذه الدراسة على عملاء فروع المصارف الإسلامية العاملة في المحافظات الشمالية في فلسطين (الضفة الغربية)، كما اقتصرت النتائج التي تم التوصل إليها على ما تم جمعه من بيانات من خلال أداة الدراسة، ولذلك من الصعب تعميم النتائج خارج نطاق المعلومات التي تم جمعها، وخارج نطاق مجتمع الدراسة، وهذا لا يقلل من أهمية الدراسة باعتبار أن نتائجها ستحلل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية وتكشف عن أهم أبعادها.

#### عينة الدراسة:

نتيجة لعدم قدرة الباحث على حصر جميع عملاء المصارف الإسلامية في فلسطين وعدم توفر بيانات عنهم، فقد تم توزيع 120 استبانة عشوائياً على عدد من فروع البنوك الإسلامية في المحافظات الشمالية في فلسطين (الضفة الغربية)، وقد تمكن الباحث من استرداد 98 استبانة كاملة واعتبر هذا العدد كافٍ لأغراض هذه الدراسة.

## أداة الدراسة:

من اجل تحليل جودة الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية الفلسطينية سيتم استخدام نموذج جودة الخدمات المدركة (السيرفكوال) SERVQUAL المقترح من قبل ( Parasuraman et. al.1988) والمبني على خمسة أبعاد تمثل معايير تقييم العميل لجودة الخدمة، وهذه الأبعاد هي:

- 1- العناصر الملموسة Tangibles.
- 2- المصدقية (الاعتمادية) Reliability.
- 3- سرعة الاستجابة Responsiveness
- 4- الثقة في التعامل (الأمان) Assurance.
- 5- الاهتمام (العناية) Empathy.

ونموذج SERVQUAL عبارة عن استبانة تحتوي على مجموعتين من عناصر القياس تتكون كل مجموعة من 22 عنصر لقياس (توقعات العملاء Expected)، (وعناصر جودة الخدمة المقدمة فعلاً للعملاء المدركة) Perceived في المصارف ضمن مقياس ليكرت ذو النقاط السبع، ومن ثم تحديد الفجوة بين الخدمات المدركة (الفعلية) والخدمات المتوقعة. وبناء على المقياس فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

- 1- إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة (فجوة سالبة) فإن جودة الخدمة تكون اقل من مرضية.
- 2- إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإنها تكون مرضية.
- 3- إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة (فجوة موجبة)، فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه نحو الجودة المثالية أو التميز.

وقد استخدم هذا المقياس عدد كبير من الباحثين في المؤسسات الخدمية وبخاصة في المصارف، وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت له إلا انه يتّصف به بشمولية لمختلف أبعاد الجودة وبالتالي من المتوقع أن تكون نتائجه واضحة ودقيقة.

## أساليب تحليل البيانات:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية والتحليلية مثل التوزيع التكراري لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية لمعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد أداة الدراسة، واختبار T (One sample T test) لمعرفة دلالات الفروق بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة من قبل عملاء المصارف الإسلامية في فلسطين.

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: خصائص عينة الدراسة: تم إجراء الدراسة على 98 عميلاً من عملاء المصارف الإسلامية في فلسطين، ويوضح الجدول رقم (1) الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة. جدول رقم (1)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	77	78.57
	أنثى	21	21.43
العمر	20-30 سنة	18	18.37
	31-40 سنة	12	12.24
	41-50 سنة	35	35.71
	51-60 سنة	17	17.35
	أكبر من 60	16	16.33
	أقل من ثانوية	4	4.08
المؤهل العلمي	ثانوية	32	32.65
	دبلوم متوسط	20	20.42
	بكالوريوس	32	32.65
	دراسات عليا	10	10.2
	أقل من 200 دينار	24	24.49
الدخل الشهري	201-400 دينار	36	36.73
	401-600 دينار	28	28.57
	601-1000 دينار	8	8.16
	أكثر من 1000 دينار	2	2.04
	أقل من سنة	20	20.41
مدة التعامل مع البنك	1-5 سنوات	40	40.82
	5-10 سنوات	32	32.65
	أكثر من 10 سنوات	6	6.12

وتشير النتائج في جدول رقم (1) إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة قد فاقت بحوالي أربعة أضعاف نسبة الإناث، ومعظم أفراد عينة الدراسة يقعون ضمن الفئة العمرية 31-50 بنسبة 48%.

كما تشير النتائج إلى أن النسبة العظمى من المشاركين في الدراسة من عملاء المصارف الإسلامية في فلسطين يحملون شهادات جامعية ومتوسطة بنسبة 62% من عينة الدراسة، بينما نسبة 4% فقط من العينة دون مستوى الثانوية العامة، كما يلاحظ من جدول رقم (1) أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الدخل المحدود الذي يقل عن 400 دينار شهرياً بنسبة 61%، في حين أن 28% من العينة تراوح دخلهم الشهري بين 401 - 600 دينار و 8% تراوح دخلهم بين 601-1000 دينار، ونسبة 2% فقط زاد دخلهم الشهري عن 1000 دينار.

أما فيما يتعلق بمدة التعامل مع البنك فيشير الجدول رقم (1) إلى أن معظم المشاركين في الدراسة لم يتجاوز تعاملهم مع المصارف الإسلامية 5 سنوات وبنسبة 61%، في حين أن 32% تراوح تعاملهم مع المصارف الإسلامية بين 5-10 سنوات و 6% فقط زادت فترة تعاملهم عن 10 سنوات، وهذه النتائج تشير إلى حداثة نشوء المصارف الإسلامية في فلسطين من جهة وحدائثة التوجه لدى الجمهور نحو الخدمات المصرفية الإسلامية من جهة أخرى.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

أجريت هذه الدراسة باستخدام مقياس SERVQUAL، حيث تم مقارنة توقعات العملاء لكل بعد من أبعاد جودة الخدمات والعناصر التي تضمنها، وما يقابلها من خدمات فعلية مدركة من قبل عملاء تلك المصارف، فإذا كانت المقارنة سالبة (أي أن جودة الخدمة المتوقعة تزيد عن جودة الخدمة المدركة) فإن مستوى جودة الخدمة يكون منخفضاً والعكس صحيح.

جدول رقم (2) مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية في فلسطين

مستوى المعنوية	قيمة (t)	الفجوة	متوسط الخدمة المتوقعة	متوسط الخدمة المدركة	عدد الأسئلة	أبعاد الخدمة
0.023	-4.28	-0.86	6.06	5.2	4	العناصر الملموسة
0.000	-12.15	-1.36	5.99	4.63	5	الاعتمادية
0.037	-3.61	-1.16	5.77	4.61	4	سرعة الاستجابة
0.031	-3.84	-0.93	6.09	5.16	4	الأمان
0.005	-5.56	-0.88	5.69	4.81	5	الاهتمام
0.000	-11.13	-1.04	5.92	4.88	22	المتوسط العام

وبتحليل الجدول رقم (2) يمكن ملاحظة ما يلي:

أ- الفرق بين المتوسط العام للخدمة المدركة والمتوسط العام للخدمة المتوقعة هو فرق سلبي (-1.04) مما يعني أن مستوى جودة الخدمة في المصارف الإسلامية في فلسطين منخفض ويعكس ذلك قصوراً في أداء تلك المصارف فيما يتعلق بأبعاد الجودة.

كما يتبين أن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية (قيمة اختبار  $t = -11.13$ ) مما يمكن معه رفض الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الخدمة المدركة من قبل عملاء المصارف الإسلامية في فلسطين ومستوى توقعاتهم لهذه الخدمة (الفرضية الأولى).

ب- فيما يتعلق بمستوى كل بعد من الأبعاد الخمسة للخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية في فلسطين، فإن الفرق السليبي بين متوسط الخدمة المدركة ومتوسط الخدمة المتوقعة لكل بعد من الأبعاد يدل على انخفاض مستوى جودة الخدمة في كل بعد من هذه الأبعاد، وإن كان هناك اختلاف طفيف في هذا الفرق من بعد لآخر، حيث يظهر أعلى فرق في بعد الاعتمادية ( $-1.36$ ) بينما كان أقل فرق في بُعد العناصر الملموسة ( $-0.86$ ).

وتبين قيم اختبار ( $t$ ) ومستوى المعنوي لكل بعد من الأبعاد أن جميع الفروقات ذات دلالة إحصائية، مما يعنى رفض جميع الفرضيات القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمات المدركة من قبل عملاء المصارف الإسلامية في فلسطين وأبعاد جودة الخدمات التي يتوقعونها (الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة).

#### ثالثاً : تحليل نتائج عناصر أبعاد جودة الخدمة:

يشير الجدول رقم (3) إلى أن تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمة مقاساً بالفرق بين متوسط الخدمة المدركة ومتوسط الخدمة المتوقعة (الفجوة) لكل عنصر من العناصر التي يضمها كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، يختلف من عنصر إلى آخر.

جدول رقم (3) تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات لكل عنصر من عناصر أبعاد الخدمة

أبعاد وجودة الخدمة	الرقم	العناصر	الفجوة	الترتيب (الأهمية)
العناصر الملموسة	1	توافر تجهيزات ومعدات وأجهزة تقنية متطورة.	-1.43	19
	2	المرافق والصالات ملائمة وصحية وجذابة.	-0.76	7
	3	تمتع العاملون بالنظافة وحُسن الهندام والمظهر.	-0.51	4
	4	مناسبة المظهر العام للبنك لنوعية وطبيعة الخدمات.	-0.73	6
	5	الالتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة.	-1.21	14
الاعتمادية	6	الاهتمام بمشاكل العملاء والإجابة على استفساراتهم.	-1.79	21
	7	الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة.	-1.39	18
	8	تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها.	-1.22	16
	9	توافر أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة.	-1.21	13
	10	إعلام العملاء بدقة عن موعد تقديم الخدمة.	-1.59	20
سرعة الاستجابة	11	تقديم الخدمة بشكل فوري.	-0.5	3
	12	الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء.	-1.82	22
	13	عدم انشغال العاملين عن تلبية الطلبات الفورية للعملاء.	-0.73	5
الأمان	14	سلوك العاملين يشعر العملاء بالثقة.	-0.25	1
	15	شعور العملاء بالأمان في التعامل مع العاملين.	-1.37	17
	16	تمتع العاملون بالأحاسيس الإنسانية واللباقة.	-1.17	12
	17	توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.	-0.96	10
	18	اهتمام العاملون بالعملاء اهتماماً شخصياً.	-0.29	2
الاهتمام	19	ملائمة ساعات العمل لجميع العملاء.	-0.96	9
	20	امتلاك العاملين القدرة على منح الاهتمام الشخصي بالعملاء.	-0.88	8
	21	وضع المصلحة العليا للعملاء نصب العين.	-1.04	11
	22	العلم والدراية باحتياجات العملاء.	-0.22	15

ويتبين في الجدول رقم (3) أن هناك فرق بين الخدمة التي يدركها العملاء والخدمة التي يتوقعونها لجميع العناصر. وكما يتبين من الجدول رقم (3) فيما يتعلق بعقد العناصر الملموسة فإن أعلى فرق بين جودة الخدمة المدركة وجودة الخدمة المتوقعة (الفجوة) قد ظهر في عنصر توافر التجهيزات والمعدات والأجهزة التقنية المتطورة (-1.43)، فيما ظهر اقل فرق في تمتع العاملون في البنك بالنظافة وحُسن الهندام والمظهر.

أما الفروقات في عناصر بعد الاعتمادية فقد كانت عالية في معظمها حيث كان أكبر فرق لعنصر الاهتمام بمشاكل العملاء والإجابة على استفساراتهم (-1.79)، بينما كان اقل فرق لعنصر توافر أنظمة التوثيق والسجلات الدقيقة (-1.21).

وفيما يتعلق بعد سرعة الاستجابة فإن أعلى فرق يخص عنصر الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء (-1.82) بينما اقل فرق (-0.5) يقابل عنصر تقديم الخدمة بشكل فوري، وبالنسبة لبعدها

الأمان فان أعلى فرق لعنصر شعور العملاء في التعامل مع العاملين (1.37-) ، فيما كان اقل فرق كان لعنصر سلوك العاملين يشعر العملاء بالثقة (0.25-)، وأخيراً فان أعلى فرق بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة (الفجوة) لبعد الاهتمام كان لعنصر العلم والدراية باحتياجات العملاء (1.22-) بينما اقل فرق كان لعنصر اهتمام العاملون بالعملاء اهتماماً شخصياً. كما يشير الجدول رقم (3) إلى أن أكبر فرق بين الخدمة المدركة والمتوقعة (أكبر فجوة) كانت لعنصر الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء (1.82-) فيما كان اقل فرق لعنصر سلوك العاملين يشعر العملاء بالثقة (0.25-).

### الخلاصة والتوصيات :

عكست نتائج الدراسة وجود فجوة بين الخدمة المدركة والخدمة التي يتوقعها العملاء لجميع العناصر والأبعاد التي تكون منها مقياس جودة الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية، وقد بينت النتائج أن أقل فجوة تعلقت بعد العناصر الملموسة وهو ما يعكس انطباق العملاء الايجابي عن توفير المصارف لأفضل التجهيزات والمعدات المتطورة اللازمة لتسيير وتسهيل الخدمات، بينما تبين أن أعلى فجوة تعلقت بعد الاعتمادية مما يعكس سوء انطباق العملاء حول الالتزام بمواعيد تقديم الخدمات لهم بشكلها الصحيح من أول مرة.

واستناداً للنتائج التي تم الحصول عليها فإنه يمكن القول ان مستوى الخدمة التي تقدمها المصارف الإسلامية في فلسطين منخفض، وهو ما يؤكد الحاجة الى إعادة النظر في جميع الأبعاد والعناصر التي تحتويها بهدف تحسينها في الاتجاه المرغوب، وذلك من اجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمة، مما يعكس ايجاباً على عملاء المصارف بحيث تقل او تتلاشى الفروقات بين إدراكهم الفعلي للخدمة وتوقعاتهم بشأنها. وتبدو النتائج السابقة منطقية في ظل الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي تعاني منها الأراضي الفلسطينية من جهة وحدائث التجربة المصرفية الإسلامية في فلسطين من ناحية أخرى وخاصة الخدمات المصرفية الإسلامية الحديثة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح عدد من التوصيات كما يلي:

1. أهمية إجراء الدراسات والأبحاث التي تتناول عملاء المصارف الإسلامية للتعرف على احتياجاتهم المتنوعة وتوفير صورة.
2. ضرورة اهتمام المصارف الإسلامية بالأبعاد الخاصة بجودة الخدمة خاصة تلك المتعلقة بالاعتمادية وذلك من اجل تقليل الفجوة الظاهرة بين جودة الخدمات المدركة وجودة الخدمات المتوقعة وتحسين مستوى جودة خدماتها .

3. من المهم ان تقوم المصارف الاسلامية في فلسطين بتقييم جودة خدماتها باستمرار وتطوير خدماتها ومحاسبة المصارف التي تقدمت في هذا المجال، وعلاج أي عيوب او خلل قد تظهر اثناء تقديمها لخدماتها وذلك للمحافظة على عملائها وصولاً لمبدأ الاحتفاظ بالعميل (العميل الدائم).

4. ضرورة الاهتمام بالقوى العاملة في المصارف الإسلامية باعتبارها الضمانة الحقيقية لنجاح المصارف وتميزها، وتأهيلها من خلال تكثيف البرامج التدريبية لها والتركيز بشكل أساسي على الأبعاد السلوكية والشخصية.

5. تعيين كفاءات إدارية ملتزمة دينياً ومقتنعة بفلسفة المصارف الإسلامية ولديها خبرات ومؤهلات كافية، وهذا من شأنه أن يعيد ثقة الجمهور بهذه المصارف.

6. اندماج المصارف الإسلامية الفلسطينية في بنك واحد أو بنكان على الأكثر وتنويع الاستثمارات فيها من خلال الاهتمام بتقديم أدوات ووسائل جديدة للتمويل وللاستثمار تلائم الواقع الذي تعمل فيه وتتناسب مع الشريعة الإسلامية، وهذا من شأنه أن يطور العمل المصرفي الإسلامي ويقدم خدمات مصرفية أفضل وبكلفة اقل.

## المراجع

### المراجع العربية:

1. أبو معمر، فارس محمود (2005) قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية.
2. درويش، مروان (2006)، المصارف الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية.
3. معلا، ناجي (1998) قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن (دراسة ميدانية) مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2.
4. ناجي، عبده (2003): تسويق الخدمات المصرفية، الأسس والتطبيق العملي في البنوك، اتحاد المصارف العربية.
5. وادي، رشدي عبد اللطيف، ويوسف عاشور (2005) تقييم جودة خدمات المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول لكلية التجارة، الجامعة الإسلامية - فلسطين.

### المراجع الأجنبية:

1. Al- Tamimi, H.A. and Al-Amiri, A. (2003), Analyzing service quality in the UAE Islamic Banks, Journal of Financial Services Marketing, Vol. 8., pp. 119-132.
2. Blanchard, R.F. and Galloway, R.L. (1994), Quality in Retail Banking, International Journal of service Industry Management, Vol.5 No. 4, pp. 5-23.
3. Parasurman, A., Zeithaml L. V.A., and Berry, L.L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research, journal of Marketing, Vol.49, pp.41-50.
4. -----, (1988) SERVQUAL : A multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality, Journal of Retailing, Vol. 64, pp. 12-40.

## اختبار مدى ملائمة قانون “Wagner” مقابل فرضية “Keynes”

(بعض الدول العربية كنموذج، للفترة 1980-2013م)

أ.سامي عمر ساسي د.يوسف يخلف مسعود

جامعة عمرالمختار

ليبيا

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى فحص طبيعية العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي لثلاث من اقتصادات الدول العربية (السعودي والعراقي والليبي). وتم تقدير العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنتائج المحلي الإجمالي الحقيقي بالاعتماد على أسلوب “Panel Data”، لتقدير نماذج “Fixed & Random Effect Models”، قصد التحقق من مدى انطباق قانون فاجنر أو فرضية كينز في الدول محل الدراسة للفترة 1980-2013م. أظهرت نتائج التقدير أنه هناك علاقة متبادلة بين الإنفاق الحكومي والنتائج المحلي الإجمالي الحقيقي، إلا أن قانون فاجنر أكثر كفاءة من فرضية كينز في تفسير العلاقة بين الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي والإنفاق الحكومي باقتصادات تلك الدول.

### Abstract

This study aims to investigate the relationship between government expenditure and economic growth for three Arabic countries (Saudi Arabia, Iraq, & Libya). It was estimated the relationship between government expenditure and GDP by using Panel Data to estimate Fixed & Random Effect Models, to check of the applicability of Wagner law versus Keynes Hypothesis in selected countries to study during 1980-2013. This study found out that, there two direction of a relationship between government expenditure and real GDP, but Wagner law more efficient than Keynes Hypothesis to explain a relationship government expenditure and real GDP in selected countries.

### مقدمة

يعد تحقيق النمو الاقتصادي، هدفا استراتيجيا لأي سياسة اقتصادية تسعى لتحقيق التوازن الاقتصادي والرفع من مستوى الرفاهية لدى أفراد المجتمع، ويعتبر الإنفاق الحكومي أحد الأدوات الرئيسة المستخدمة في تحقيق هذا الهدف، والتي ظهرت أهميتها بعد الحرب العالمية الثانية بفعل تزايد دور الدولة في الحياة الاقتصادية، وتوليها تمويل الحاجات الاجتماعية والاقتصادية إلى جانب وظائفها الأساسية، لذلك أصبح الإنفاق الحكومي يشكل جانبا مهما من الطلب الكلي.

ورغم أهمية هذه الأداة إلا أن دورها في تحفيز النشاط الاقتصادي مازال محل خلاف بين الباحثين على المستويين النظري والتطبيقي، حيث يدور الجدل أساسا حول ما إذا كانت الزيادة في الإنفاق

الحكومي هي السبب في تحفيز النشاط الاقتصادي أم أن النشاط الاقتصادي هو السبب في زيادة الإنفاق العام، فبينما يرى مناصرو الاقتصادى الألمانيأدولف فاجنر صحة مضمون قانون فاجنر، الذي ينصّ على أن الإنفاق الحكومى يتأثر بالنشاط الاقتصادي، يشكك أتباع الاقتصادى الانجليزى جون مينارد كينز في هذا الإدعاء ويدعون صحة افتراض كينز القائل بأن النشاط الاقتصادي يتأثر بالإنفاق الحكومى. وبين هذا وذاك ظهر فريق ثالث يدعم فرضية التواجد المشترك لعلاقة قانون فاجنر مع المنهجية الكنزوية: أي إمكانية سريان علاقة قانون فاجنر وفرضية كينز معًا وفي نفس الوقت، بينما يرى فريق رابع بعدم قابلية تطبيق الفرضيتين على المديين القريب والبعيد.

### إشكالية الدراسة

نظرا لاختلاف الرؤى وتعددتها في ظل غياب نتيجة مُسلّم بها، بحيث يمكن الاعتماد عليها في تحديد أي من المتغيرين يؤثر في الآخر، فإنه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي : هل فعلا أن الزيادة في الإنفاق الحكومى هي التي تولد أثار إيجابية تحفز النمو الاقتصادي؟ أم أن النمو الاقتصادي هو الذي يخلق أثارا موجبة تسبب في زيادة الإنفاق الحكومى ؟

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أنها تمثل محاولة لدراسة اتجاه كل من النمو الاقتصادي والإنفاق الحكومى وتحديد أيهما يؤثر في الآخر في الدول موضوع الدراسة، كما تتضح أهمية الدراسة مما ستسفر عنه من نتائج وتوصيات قد تساعد صانعي السياسة الاقتصادية في هذه الدول على رسم خطط تسهم في توجيه وترشيد الإنفاق الحكومى بشكل ينسجم مع الأوضاع الاقتصادية السائدة فيها، ويسهم في تطوير اقتصادها الوطنى .

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الإنفاق الحكومى والنمو الاقتصادي لمعرفة طبيعتها وتحديد أثرها ومسار اتجاهها.

### فرضية الدراسة

تستند الدراسة إلى فرضية مفادها: يرتبط النمو الاقتصادي مع الإنفاق الحكومى بعلاقة سببية طردية التأثير وذات اتجاه واحد من النمو الاقتصادي إلى الإنفاق الحكومى في الأجلين القصير والطويل.

## حدود الدراسة

تمتد الحدود المكانية للدراسة لتشمل ثلاث بلدان عربية هي: ليبيا والسعودية والعراق، أما الحدود الزمنية ستقتصر على الفترة الزمنية الممتدة من عام 1980 إلى غاية عام 2013.

## منهجية الدراسة

قصد التحقق من صحة فرضية الدراسة، سيتم قياس وتقدير العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي وتحديد نمط ومسار اتجاهها بالاعتماد على طرائق التحليل الكمي القياسي المتمثل في استخدام اسلوب "Panel Data"، لتقدير نماذج "Fixed & Random Effect Models"، قصد التحقق من مدى انطباق قانون فاجنر أو فرضية كينز في الدول محل الدراسة.

## الدراسات السابقة

خضعت مسألة ما إذا كانت الزيادة في الإنفاق الحكومي هي السبب في النمو الاقتصادي أو النمو الاقتصادي هو السبب في زيادة الإنفاق الحكومي، لعدة دراسات وبحوث تطبيقية على المدى الطويل والقصير، لكن دون التوصل إلى نتائج حاسمة. وقد عدم التوافق في الآراء حول هذه المسألة إلى المزيد من الجدل والنقاش الواسع بين المختصين والباحثين في المجال الاقتصادي، وفيما يلي نقدم عرض لبعض الدراسات التجريبية التي بحثت في هذا الموضوع.

قدمت بعض الدراسات السابقة دعمًا لرؤية الاقتصادي كينز حول أن الزيادة في الإنفاق العام تحفز النمو الاقتصادي مقابل قانون فاجنر الذي ينصُّ على أن النمو الاقتصادي هو السبب في زيادة الإنفاق الحكومي، حيث أظهرت النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من "Ebaidalla" و "Dandan" و "AL-Zeuod" و أسماء، وجود علاقة طويلة الأجل بين الإنفاق الحكومي وإجمالي الناتج المحلي وأن العلاقة السببية بينهما ذات اتجاه واحد من الإنفاق الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي في الأجلين الطويل والقصير، مما يؤكد على أن الزيادة في الإنفاق الحكومي تؤثر إيجابيا على نمو إجمالي الناتج المحلي؛ Ebaidall, 2013; Dandan, 2011; AL-Zeuod, 2013; و غصابنة، 2014، والمزروعي، (2012)، وفي السياق ذاته أسفرت نتائج الدراسة التي أجراها "Sevitenyi" على الاقتصاد النيجيري إلى وجود علاقة سببية ذات اتجاه واحد من إجمالي الإنفاق الحكومي إلى النمو الاقتصادي، مما يعني أن زيادة الإنفاق الحكومي تعزز وبقوة النمو الاقتصادي في نيجيريا (Sevitenyi, 2012)، كما أيدت دراسة "Chimobi" وجهة النظر الكنتزية في المدى القصير، إلا أنها لم تجزم بما على المدى الطويل، حيث كشفت نتائجها عن وجود علاقة

سببية تمتد من الإنفاق الحكومي نحو الدخل القومي وأن الإنفاق الحكومي يلعب دورا هاما في تحفيز النمو الاقتصادي في نيجيريا، غير أن هذه العلاقة لا يمكن تأكيدها في المدى الطويل (Chimobi, 2009). وتطابقت نتائج دراسات أخرى جزئيا مع هذه النتيجة، حيث كشفت عن وجود أثر إيجابي محدود للإنفاق الحكومي في النمو الاقتصادي، من هذه الدراسات كانت دراسة "Abraham" ودراسة "Chinweoke" ودراسة "Fasanya" ودراسة "Egbetunde"، حيث أكدوا على وجود علاقة إيجابية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي ولكنها محدودة التأثير في المدى القصير و لا يوجد دليل كاف على هذه العلاقة في المدى البعيد (Abraham Oni, et, al, 2014; Chinweoke. et. al, 2014; Fasanya, 2013; & Egbetunde. et. al, 2013). كذلك أشارت دراسة كريم إلى أن تطبيق سياسة الإنفاق العام التوسعية كان تأثيرها متواضعا على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (2001-2009)، وأرجع ذلك لعدم كفاءة الجهاز الإنتاجي (كريم، 2009)، كما أكدت نتائج الدراسة التي خلص إليها "Khalifa" على وجود أثر للإنفاق الحكومي على النمو الاقتصادي، غير أنها لم تتمكن من تحديد طبيعة وقوة هذا الأثر (Khalifa. et. al, 1997). أما دراسة "Chipaumire" فقد أشارت نتائجها إلى أن الزيادة في الإنفاق الحكومي أثرت سلبا على النمو الاقتصادي في جنوب إفريقيا حيث أدت الزيادة في الإنفاق الحكومي بنسبة 1% إلى تخفيض النمو الاقتصادي بنسبة 6.5% (Chipaumire, et. al., 2014). في المقابل نجد عدد من الدراسات الأخرى قدمت دليلا يدعم علاقة قانون فاجنر مقابل افتراض كينز، من هذه الدراسات نذكر دراسة كل من "Srinvasan" و "Pahlavani" و "Chiawa" و "الغالي" و "AL-Hakami"، حيث بينت نتائج هذه الدراسات في الآجلين القصير والطويل وجود علاقة إيجابية قوية التأثير بين النمو الاقتصادي والإنفاق الحكومي وذات اتجاه واحد، من النمو الاقتصادي إلى الإنفاق الحكومي، (الغالي، 2012 Srinvasan, 2012; Pahlavani, 2011; Chiawa, et. al., 2012; & Hakami; 2002)، ووافق "Mehrra" على هذه النتيجة، حيث بينت نتائج دراسته وجود علاقة ذات أثر موجب وأحادية الاتجاه، تتجه من النمو الاقتصادي نحو الإنفاق الحكومي في الأجلين القصير والطويل (Mehrra. et. al, 2013). وتطابقت نتائج دراسة كل من "Ahmad" و "Masan" جزئيا مع هذه النتيجة، حيث أشارا إلى وجود علاقة موجبة الأثر وأحادية الاتجاه من النمو الاقتصادي نحو الإنفاق الحكومي، إلا أن وجود هذه العلاقة لا يمكن تأكيدها على المدى الطويل (Ahmad, 2014; Masan, 2015)، وفي نفس الاتجاه

توصلت نتائج الدراسة التي أجراها "Salih" على الاقتصاد السوداني إلى نتيجة مفادها أن نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي يرتبط بعلاقة إيجابية التأثير وأحادية الاتجاه نحو الإنفاق الحكومي (Salih, 2012)، كما توصل "بخلف والأصفر" إلى ذات النتيجة، حيث أثبتت نتائج دراسته أن النمو الاقتصادي يسبب ويؤثر طرديا في الإنفاق الحكومي (بخلف والأصفر، 2014). كذلك أظهرت نتائج دراسة "أديوش وعبد القادر" أن الناتج المحلي الإجمالي على المدى البعيد كان له أثر إيجابي كبير ومعنوي على حجم الإنفاق الحكومي (أديوش وعبد القادر، 2012).

من جانب آخر أظهرت نتائج بعض الدراسات تأييدها لفرضية التواجد المشترك أي إمكانية سريان الفرضية الكنزوية وقانون فاجنر معاً في الوقت نفسه، حيث توصل "محمد" إلى وجود علاقة سببية إيجابية التأثير وتبادلية الاتجاه بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في المدى القصير، مما يعني أن الإنفاق الحكومي يسبب في النمو الاقتصادي والعكس بالعكس، إلا أن هذه العلاقة ذات اتجاه واحد على المدى البعيد وتتجه من الإنفاق الحكومي نحو النمو الاقتصادي (محمد، 2013)، كما كشفت نتائج دراسة "Abu-Eideh" عن وجود علاقة في الآجلين البعيد والقريب بين الإنفاق الحكومي والناتج المحلي الإجمالي، وأن النفقات العامة تسبب نمو الناتج المحلي الإجمالي، والعكس بالعكس (Abu- Eideh, 2015)، وتوصل "Tang" إلى النتيجة نفسها، حيث أشار إلى وجود علاقة سببية تبادلية الاتجاه بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي (Tang, 2009).

كما نفت بعض الدراسات الأخرى وجود أي نوع من العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي على المدى البعيد والقريب، من هذه الدراسات كانت دراسة "Sinha" ودراسة "Muhammad"، حيث أكدتا على غياب أي نوع من العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في الآجلين البعيد والقريب، مما يعني أن الإنفاق الحكومي ليس أداة هامة لتحقيق النمو الاقتصادي، والعكس (Sinha, 1998; Muhammad et al., 2015)، واتفقت النتائج التي توصل إليها "Shams & Murad" مع هذه النتيجة، حيث كشفت عن عدم وجود علاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في الآجلين البعيد والقريب، مما يدل على أن قانون فاجنر وفرضية كينز غير قابلين للتطبيق في اقتصاد بنغلاديش (Shams & Murad, 2012)، كما أفضت أيضاً نتائج الدراسة التي أجراها "Kesavarajah" على الاقتصاد السيرلانكي إلى عدم وجود أي دليل على صحة العلاقة التي نادى بها قانون فاجنر (Kesavarajha, 2012).

وفي معرض آخر للدراسات ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة مكونات الإنفاق الحكومي وأثره على النمو الاقتصادي، حيث أظهرت نتائج دراسة "Kweka" أن النفقات الاستهلاكية لها أثر إيجابي على النمو الاقتصادي، بينما كانت نفقات الاستثمار في رأس المال البشري غير ذي أهمية على النمو الاقتصادي، ويعزو ذلك إلى أن آثارها قد تحتاج لفترات تأخير طويلة جدا (Kweka.et.al,2000)، كذلك أثبتت النتائج التي خلصت إليها دراسة "Okoro" أن زيادة النفقات الرأسمالية ساهمت في زيادة النمو الاقتصادي على المدى الطويل، مما يؤكد على وجود علاقة إيجابية التأثير في المدى الطويل، إلا أن هذه العلاقة ظهرت سالبة التأثير على المدى القصير (Okoro,2013). كما تشير دراسة "Abu Nurudeen" إلى أن الإنفاق الرأسمالي والإنفاق الحكومي على التعليم كان لهما أثر سلبي على النمو الاقتصادي بينما كانت النفقات الحكومية على قطاع الاتصالات والصحة والنقل ذو تأثير إيجابي على النمو الاقتصادي أما النفقات الحكومية على الدفاع والزراعة كانا لهما تأثير ضئيل لكنه موجبا على النمو الاقتصادي (Abu Nurudeen .et.al , 2010)، وبينت نتائج دراسة "قندوسي" أن نفقات التسيير هي التي تحفز النمو الاقتصادي الجزائري عكس نفقات التجهيز التي كان لها أثر سلبي على الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، وأن قطاع الصناعة والمناجم والطاقة تسبب النمو الاقتصادي أي كان لها أثر مباشر على الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي (قندوسي، 2014).

كما بحثت بعض الدراسات التطبيقية طبيعة العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في عينة تضم مجموعة دول، من هذه الدراسات، دراسة أعدّها "Mahmmmod" على 20 دولة آسيوية منها دول حديثة العهد بالتصنيع، وأخرى نامية، وتوصلت إلى وجود علاقة سببية ثنائية الاتجاه بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي على المدى القريب والبعيد في الدول النامية، وعلاقة سببية أحادية الاتجاه من النمو الاقتصادي إلى الإنفاق الحكومي على المدى القريب وغياب هذه العلاقة على المدى البعيد في الدول حديثة التصنيع (Mahmood .et.al., 2014)، ووافقته على ذلك "Safdari"، حيث أكدت نتائج دراسته التي تضمنت 27 دولة آسيوية منها دول حديثة العهد بالتصنيع وأخرى نامية على وجود علاقة سببية ثنائية الاتجاه في الأجلين القريب والبعيد بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في الدول النامية، وعلاقة سببية أحادية الاتجاه تتجه من النمو الاقتصادي إلى الإنفاق الحكومي في الأجل القريب ولا تسري هذه العلاقة على المدى البعيد في الدول حديثة التصنيع (Safdari.et.al.,2012). كذلك كشفت نتائج دراسة "آل الشيخ" التي اشتملت على عينة مكونة من 27 دولة، تتفاوت في درجة نموها وتنميتها الاقتصادية، وجود علاقة سببية ثنائية الاتجاه بين الإنفاق الحكومي والنمو

الاقتصادي(آل الشيخ، 2002). كما أظهرت أيضًا نتائج الدراسة التي أعدها "Sudarsono" على عينة تضم عدد من الدول الأعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي، ووجود أدلة تتوافق مع النظرية الكنزية في كل من إيران ونيجيريا وتونس، وأن فرضية فاجنر لا يمكن تطبيقها في كل من الجزائر وبوركينا فاسو وبينين واندونيسيا وليبيا، وماليزيا والمغرب في حين يمكن تطبيقها في السعودية (Sudarsono, 2010). وأسفرت النتائج التي توصلت إليها دراسة "Olurankinse" لاختبار العلاقة بين الإنفاق الحكومي والدخل القومي في ثلاث دول إفريقية هي غانا ونيجيريا وجنوب إفريقيا عن وجود علاقة في المدى الطويل والقصير بين الإنفاق الحكومي والدخل القومي في نيجيريا وجنوب إفريقيا وأن هذه العلاقة تسير في اتجاهين على المدى القصير في كل من نيجيريا وجنوب إفريقيا، مما يعني أن الإنفاق الحكومي في كلا الدولتين يعزز النمو الاقتصادي والعكس بالعكس، وأن هذه العلاقة ذات اتجاه واحد في غانا تتجه من الإنفاق الحكومي نحو النمو الاقتصادي ولا تسري هذه العلاقة على المدى الطويل (Olurankinse.et.al, 2014). وكشفت دراسة "Chiung-ju" لاختبار قانون فاجنر في كل من الصين وتايوان عن عدم وجود علاقة بين الإنفاق الحكومي والنتائج القومي الإجمالي على المدى البعيد في كلا الدولتين (Chiung-ju Huang, 2006). كما أشارت النتائج التي خلصت إليها دراسة "Dogant" لتحديد العلاقة بين الدخل والإنفاق الحكومي على عينة تضم خمسة دول من جنوب شرق آسيا هي (اندونيسيا وماليزيا، والفلبين وسنغافورة وتايلاند) إلى أن النفقات الحكومية لا تلعب دوراً هاماً في تعزيز النمو في الدول الخمسة باستثناء الفلبين (Dogan.et.al, 2006).

نلاحظ من الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها آنفاً، أن نتائج تلك الدراسات لم تكن متفقة فيما بينها حول نتيجة يمكن التسليم بها والاعتماد عليها في معرفة طبيعة ومسار العلاقة بين المتغيرين محل البحث. ففي الوقت الذي تدعم نتائج بعض الدراسات مضمون قانون فاجنر بدلا من افتراض كينز، نرى دراسات أخرى كانت نتائجها داعمة للفرضية الكنزية بدلا من قانون فاجنر، بينما تدعم نتائج دراسات أخرى التواجد الثنائي (المشترك) لعلاقة قانون فاجنر مع التوجه الاقتصادي الكلي الكنزي: أي إمكانية سريان كل من قانون فاجنر وفرضية كينز في الوقت نفسه، في حين أشارت نتائج بعضها الآخر إلى عدم قابلية تطبيق أي منهما على المديين البعيد والقريب. عليه فإن هذا الموضوع لا يزال يُعدُّ مجالاً مفتوحاً للدراسة والبحث.

## وصف وتقدير النموذج القياسي

لقياس وتقدير العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي وتحديد أيهما يؤثر في الآخر، سنتخذ من صيغة نخب الكلاسيكية أساساً لتفسير العلاقة، والتي تتخذ من المعادلة التالية شكلاً لها (AL-Zeuod, 2013; AL-Hakami, 2002; المزروعى، 2012، يخلف والأصفر، 2014):

$$G = F(GDP)$$

$$\sum LGDP_t = \alpha_0 + \alpha_1 \sum LG_t \quad (1)$$

$$\sum LG_t = \alpha_0 + \alpha_1 \sum LGDP_t \quad (2)$$

حيث:  $G_t$ : الإنفاق الحكومي،  $GDP_t$ : إجمالي الناتج المحلي الحقيقي،  $L$ : اللوغاريتم الطبيعي،  $\alpha_0$ : الحد الثابت،  $\alpha_1$ : نسبة المونة الدخلية،  $\mu_t$ : حد الخطأ. (AL-Zeuod, 2013; AL-Hakami, 2011; 2002)

### أولاً: - تقدير نموذج فرضية كينز بطريقة "Fixed & Random Effect Models"

لتقدير نموذجي هذه الدراسة والذي يتكون من عينة لمتغيرات ثلاث دول عربية وهي (العراق والسعودية وليبيا)، ولأننا لا نتعامل مع سلاسل زمنية خاصة بكل دولة على حدى، وإنما نتعامل مع سلاسل كل الدول محل الدراسة معاً هذا من جانب، ومن جانب آخر ليس من الطبيعي أن تكون تلك السلاسل متطابقة تماماً، عليه تم تقدير الثلاث نماذج معاً وهو ما يعرف بـ "Fixed & Random Effect Models"، بحيث يتمكن من تقدير نموذج فرضية كينز في دول الدراسة على قدرة الإنفاق الحكومي في تفسير التغيرات التي تحدث في النمو الاقتصادي. والنماذج المقدره التالية توضح نتائج تقدير هذه النماذج وبالتالي سنقوم بالتعرف على أيهم يمكن إن يعول عليه في تحقيق فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

#### 1- تقدير نموذج "Pooled OLS Regression Model"

المعادلة رقم (3) توضح لنا نتائج تقدير "Pooled OLS Regression Model" وهو يعني أن عينة الدراسة والمكونة من ثلاث دول عربية يفترض أن تكون متماثلة تماماً، إلا أنه من الطبيعي أن لا يكون ذلك، ولكن مراحل تقدير نموذج "Pooled OLS Regression Model" تتطلب ذلك، وتقدير هذا النموذج تحصلنا على النتائج التالية:

$$(3) \quad LG_t \sum 0.000824_{(0.0000, 0.0000)} + LGDP_t = 902278.7 \sum \quad R^2 = 0.51$$

#### 2- تقدير نموذج "Fixed Effect or LSDV Modal"

المعادلة رقم (4) توضح لنا نتائج تقدير "Fixed Effect or LSDV Modal" وهو يعني أنه يتم التعامل مع عينة الدول الثلاث عند تقديرها بشكل فردي، أي يوجد فرق بين الدول محل الدراسة، وبتقدير هذا النموذج تحصلنا على النتائج التالية:

$$(4) LG_t = 1041722. \sum_{(0.0000, 0.0000)} 0.000532 + LGDP_t \quad R^2 = 0.78$$

### 3- تقدير نموذج "Random Effect Modal"

المعادلة رقم (5) توضح لنا نتائج تقدير "Random Effect Modal" وهو يعني أنه يتم التعامل مع المتوسط العام الثابت للمتغيرات الدول الثلاث عند تقديرها، وشرط تقدير هذا النموذج بشكل عام يرجع إلى حقيقة مفادها أن ثابت النموذج قد يختلف من دولة إلى أخرى، ولكن هذا الاختلاف لا يتغير مع مرور أو تغير الوقت. عموماً بتقدير هذا النموذج تحصلنا على النتائج التالية:

$$(5) LG_t = 1021517.0 \sum_{(0.0000, 0.0002)} 0.000568 + LGDP_t \quad R^2 = 0.44$$

من تقدير المعادلات (3 و 4 و 5) نلاحظ أن متغير الإنفاق الحكومي "G" معنوي عند 5%، ويرتبط بعلاقة طردية وقوية مع الدخل المحلي الإجمالي "GDP". مما يعني إن أثر الإنفاق الحكومي على النمو الاقتصادي في الثلاث دول فعال ومؤثر في اقتصاداتها.

نلاحظ ن نتائج تقدير النماذج متفقة، إلا أن طريقة تمثيل كل نموذج مختلف عن الآخر، حيث يشير تقدير نموذج "Pooled OLS Regression Model" إلى أن التعامل مع عينة الدراسة على أسس متساوية في كل الدول، بينما النماذج الأخرى تتعامل مع عينة الدراسة كل دولة على حده، الأمر الذي يشير إلى وجوب تحديد أي من النماذج يجب الاعتماد عليها في تحديد نتائج الدراسة؟ للإجابة على هذا السؤال يجب علينا إجراء اختبار هاوسمان "Hausman Test". وفي الفقرة التالية تم إجراء الاختبار.

### 4- اختبار هاوسمان "Hausman Test"

لا يمكن تحديد أي من نتائج تقدير "Fixed & Random Effect Models" التي يمكن الاعتماد عليها إلا بعد إجراء اختبار هاوسمان "Hausman Test"، وبإجراء الاختبار تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

Correlated Random Effects – Hausman Test جدول (1) يوضح نتائج اختبار

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	13.690295	1	0.0002

من نتائج الاختبار نلاحظ إن قيمة الإحصائية "Chi-Sq." معنوية مما يدل على إن نتائج تقدير نموذج "Fixed Effect Modal"، هي المناسبة للإجابة على تساؤلات وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

ثانياً:- تقدير نموذج قانون فاجنر بطريقة "Fixed & Random Effect Models"

لتقدير نموذج قانون فاجنر والذي كما أسلفنا يتكون من عينة لمتغيرات ثلاث دول وهي (العراق والسعودية وليبيا). والنماذج المقدره التالية توضح لنا نتائج تقدير هذه النماذج وبالتالي سنقوم بمعرفة أيهما يمكن التعويل عليها في تحقيق فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

1- تقدير نموذج "Pooled OLS Regression Model"

المعادلة رقم (6) توضح لنا نتائج تقدير "Pooled OLS Regression Model" وهو يعني أن عينة الدراسة والمكونة من ثلاث دول عربية يفترض أن تكون متماثلة تمامًا، إلا أنه من الطبيعي أن لا يكون ذلك، ولكن مراحل تقدير نموذج "Pooled OLS Regression Model" تتطلب ذلك، وبتقدير هذا النموذج تحصلنا على النتائج التالية:

$$(6) \quad LGDP_t = \sum 613.5488_{(0.0000, 0.0185)} + LG_t = -3.17000 \sum R^2 = 0.51$$

2- تقدير نموذج "Fixed Effect or LSDV Modal"

المعادلة رقم (7) توضح لنا نتائج تقدير "Fixed Effect or LSDV Modal" وهو يعني أنه يتم التعامل مع عينة الدول الثلاث عند تقديرها بشكل فردي، أي يوجد فرق بين الدول محل الدراسة، وبتقدير هذا النموذج تحصلنا على النتائج التالية:

$$(7) \quad LGDP_t = \sum 817.6242_{(0.0000, 0.0004)} + LG_t = -5.82000 \sum R^2 = 0.55$$

3- تقدير نموذج "Random Effect Modal"

المعادلة رقم (8) توضح لنا نتائج تقدير "Random Effect Modal" وهو يعني أنه يتم التعامل مع المتوسط العام الثابت لمتغيرات الدول الثلاث عند تقديرها، وشرط تقدير هذا

النموذج بشكل عام يرجع إلى حقيقة مفادها أن ثابت النموذج قد يختلف من دولة إلى أخرى، ولكن هذا الاختلاف لا يتغير مع مرور أو تغير الوقت. عموماً بتقدير هذا النموذج تحصلنا على النتائج التالية:

$$LGDP_t = -3.65000 \sum + LG_t + (0.0000, 0.0202) \sum 650.5702 \quad (8)$$

$$R^2 = 0.48$$

من تقدير المعادلات (6 و 7 و 8) نلاحظ أن متغير الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي "GDP<sub>1</sub>" معنوي عند 5%، ويرتبط بعلاقة طردية وقوية مع الإنفاق الحكومي "G". مما يعني إن أثر الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي على الإنفاق الحكومي في الثلاث دول أكثر فعالية. نلاحظ أن نتائج تقدير النماذج متفقة، إلا أن طريقة تمثيل كل نموذج مختلف عن الآخر، حيث يشير تقدير نموذج "Pooled OLS Regression Model" إلى أن التعامل مع عينة الدراسة على أسس متساوية في كل الدول، بينما النماذج الأخرى تتعامل مع عينة الدراسة كل دولة على حده، الأمر الذي يشير إلى وجوب تحديد أي من النماذج يجب الاعتماد عليها في تحديد نتائج الدراسة؟ للإجابة على هذا السؤال يجب علينا إجراء اختبار هاوسمان "Hausman Test". وفي الفقرة التالية تم إجراء الاختبار.

#### 4- اختبار هاوسمان "Hausman Test"

لا يمكن تحديد أي من نتائج تقدير "Fixed & Random Effect Models" التي يمكن الاعتماد عليها إلا بعد إجراء اختبار هاوسمان "Hausman Test"، وإجراء الاختبار تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول (2) يوضح نتائج اختبار Correlated Random Effects - Hausman Test

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	6.224468	1	0.0126

من نتائج الاختبار نلاحظ أن قيمة الإحصائية "Chi-Sq." غير معنوية مما يدل على أن نتائج تقدير نموذج "Fixed Effect Modal"، هي المناسبة للإجابة على تساؤلات وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

## نتائج الدراسة

1- أظهر نموذج فرضية كينز أن متغير الإنفاق الحكومي "G" معنوي إحصائياً، ويرتبط بعلاقة طردية وقوية مع الدخل المحلي الإجمالي "GDP". مما يعني أن أثر الإنفاق الحكومي على النمو الاقتصادي في دولة السعودية والعراق وليبيا فعال ومؤثر في اقتصاداتها.

2- أظهرت نتائج اختبار هاوسمان لنموذج فرضية كينز، أن نتائج تقدير نموذج "Fixed Effect Modal"، هي المناسبة للإجابة على تساؤلات وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

3- أظهر نموذج قانون فاجنر أن الدخل المحلي الإجمالي الحقيقي "GDP" معنوي إحصائياً ويرتبط بعلاقة طردية وقوية مع متغير الإنفاق الحكومي "G". مما يعني أن أثر الدخل المحلي الإجمالي الحقيقي على الإنفاق الحكومي في دولة السعودية والعراق وليبيا فعال ومؤثر في اقتصاداتها.

4- أظهرت نتائج اختبار هاوسمان لنموذج قانون فاجنر، أن نتائج تقدير نموذج "Fixed Effect Modal"، هي المناسبة للإجابة على تساؤلات وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

5- بالرغم من أن اختبارات "Panel Data" أظهرت نتائج معنوية وطردية الاختبارات لكل من نموذج فرضية كينز وقانون فاجنر، إلا أن قدرت متغير الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي أكثر تأثير في تفسير التغيرات التي تحدث في متغير الإنفاق الحكومي، أكثر من قدرة متغير الإنفاق الحكومي في تفسير التغيرات التي تحدث في متغير الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي. وبذلك يمكن التأكيد من أن قانون فاجنر أكثر كفاءة من فرضية كينز في تفسير العلاقة بين الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي والإنفاق الحكومي.

## توصيات الدراسة

1- الأخذ بعين الاعتبار عامل الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي وتأثيره الكبير على الإنفاق الحكومي عند رسم الخطط الإستراتيجية. لما له من أثر في إنجاح تلك الخطط وبالتالي نجاح النمو الاقتصادي.

2- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول مدى فاعلية قانون فاجنر في الدول العربية.

## المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- بودخدخ كريمة، (2010)، "أثر سياسة الإنفاق العام على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر 2001-2009"، جامعة دالي إبراهيم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير، قسم الاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، ص 1-235.

- بيداري محمود، (2014)، "العوامل المفسرة لنمو الإنفاق الحكومي في الاقتصاد الجزائري 1991-2010، مع إشارة خاصة لفرضية فاجنر"، جامعة وهران، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، قسم الاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، ص. 1-140.
- حسين علي العمر، (2010)، "أثر الإنفاق العام على الناتج المحلي بدولة الكويت"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد (11). العدد (1). ص ص 179-199.
- حمد بن محمد آل الشيخ، (2002)، "العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي. شواهد دولية"، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد (14). العدد 1، ص ص. 135-160.
- دحماني ادريوش وناصر عبد القادر، (2012)، "النمو الاقتصادي واتجاه الإنفاق الحكومي في الجزائر- بعض الأدلة التجريبية لقانون فاغنر باستعمال مقارنة منهج الحدود ARDL"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد (11). ص ص. 1-23.
- زكاري محمد، (2014)، "دراسة العلاقة بين النفقات العمومية والنمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1970-2012"، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ص. 1-197.
- زين العابدين بري، (2000)، "العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية للفترة 1970-1998"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (15). العدد (2). ص ص. 49-62.
- طاوش قندوسي، (2014)، "تأثير النفقات العمومية على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر (1970-2012)"، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، ص ص. 1-208.
- علي المزروعى، (2012)، "أثر الإنفاق العام في الناتج المحلي اجمالي دراسة تطبيقية على دولة الإمارات العربية المتحدة خلال السنوات 1990-2009"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28). العدد (1). ص ص. 611-650.
- كريم حسن سالم العاليي، (2012)، "الإنفاق الحكومي واختبار قانون فاجنر (Wagner's law) في العراق للمدة 1975-2010: تحليل قياسي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (25)، ص ص 29-52.
- ليلية غضابنة، (2015)، "العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في الجزائر: دراسة قياسية للفترة 1990-2012"، المجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية، المجلد (2). العدد (1). ص ص. 71-85.
- ماصمي أمعاء، (2014)، "أثر الإنفاق العام على النمو الاقتصادي دراسة قياسية لحالة الجزائر - 1970-2011" جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ص. 1-243.
- هناء محمد بن عزة، (2011)، "أثر الإنفاق العام (الإنفاق الحكومي) على النمو الاقتصادي بالجزائر"، جامعة اليرموك، قسم الاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ص. 1-47.
- ولاء وجيه محمد، (2013)، "فاعلية الإنفاق العام في تحقيق أهداف التحول الاقتصادي في مصر 1991-2011"، جامعة بنها، كلية التجارة، قسم الاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ص. 1-342.
- يوسف يخلف ويوسف الأصفر، (2014)، "اختبار مدى انطباق تفسير قانون فاجنر "Wagner Law" مقارنة بفرضية كينز "Keynes Hypothesis" للعلاقة بين نمو الانفاق العام والنمو الاقتصادي- دراسة تطبيقية على الاقتصاد الليبي، للفترة 1985-2012م"مجلة التقنية، المجلد (10). العدد (21). ص ص. 17-34.
- علي سيف علي المزروعى، (2012) "أثر الإنفاق الحكومي في الناتج المحلي الإجمالي دراسة تطبيقية على دولة الإمارات العربية المتحدة خلال السنوات (1990-2009م)" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(28)، العدد(1).ص ص 611-650.

#### ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

- Abu Nurudeen and Abdullahi Usman, (2010), "Government Expenditure and Economic Growth In Nigeria, 1970-2008: A Disaggregated Analysis", Business and Economics Journal, pp. 1-11.
- Agbonkhese, Abraham Oni & Asekome, Mike Ozemhoka, (2014)," Impact of public expenditure on the geowth of Nigerian economy", European Scientific Journal, Vol. (10). No. (28). pp. 219-229.

- Ali Othman AL-Hakami, (2002),"A Time –series Analysis of the Relationship between Government Expenditure and GDP in the Kingdom of Saudi Arabia(1965-1996)" j. king saud Univ, Vol 14,No.2,pp.105-114.
- Chiawa, M. M, Torruam, J. T, Abur, C. C, (2012), "Co-integration and Causality Analysis of Government Expenditure and Economic Growth in Nigeria", International Journal of Scientific & technology research, Vol. (1). No. (8). Pp. 156-174.
- CHIUNG-JU HUANG, (2006), "Government spenders in China and TIWAN: Do they follow Wagner's law?", Journal of economic development, Vol. (31). No. (2). pp. 139-148.
- Dipendra Sinha, (1998), "Government Expenditure and Economic Growth in Malaysia", Journal of economic development, Vol. (23). No. (2). Pp. 71-80.
- Ebaidalla Mahjoub Ebaidalla, (2013),"Causality between Government Expenditure and National Income: Evidence from Sudan", Journal of Economic Cooperation and Development, Vol. (34). No. (4). pp. 61-76.
- Ergun Dogan and Tuck Cheong Tang, (2006), "Government Expenditure And National Income: Causality Tests For Five South East Asian Countries", International Business & Economics Research Journal, Vol. (5), No. (10). Pp. 49-58.
- Faqeer Muhammad and Tongsheng Xu and Rehmat Karim, (2015), "Impact of Expenditure on Economic Growth in Pakistan", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (5). No. (2). pp. 231-236.
- Felix Olurankinse and R. Santos Alimi, (2014), "Government Spending and National Income: A Time Series and Panel Analysis for Nigeria, Ghana and South Africa", Research Journal of Finance and Accounting, Vol. (5). No. (14). PP. 54-61.
- Gabriel Chipaumire; Hlanganipai Ngirande; Mangena Method and Yewukai Ruswa, (2014), "The Impact of Government Spending on Economic Growth: Case South Africa", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. (5). No. (1). pp.109-118.
- Heri Sudarsono, (2010), " The relationship between economic growth and government spending: A case study of OIC countries", Jurnal Ekonomi Pembangunan, Vol. (11). No. (2). pp. 149-159.
- Hosain Al-Zeuod, (2013), " The Causal Relationship between Government Expenditures and Economic Growth: Evidence form Jordan" AL Manara, Vol. (19). No. (4). pp. 43-57.
- Ismail O. Fasanya, (2013), "Public Expenditure and Economic Growth in Nigeria: Evidence from Auto-Regressive Distributed Lag Specific cation", Zagreb International Review of Economics & Business, Vol. (16). No. (1). pp. 79-92.
- Khalifa H. Ghali, (1997), "Government Spending and Economic Growth in Saudi Arabia" Journal on economic development, Vol. (22). No. (2). pp. 165-172.
- Louis Nkwatoh Sevitenyi, (2012), " Government Expenditure and economic growth in Nigeria: An empirical investigation 1961-2009", The Journal of Economic Analysis, Vol. (3). No. (1). Pp. 38-51.
- Mahdi Safdari; Majid Mahmoodi and Elahe Mahmoodi, (2012), "Government Expenditure and Economic Growth: Panel Evidence from Asian Countries", Life Science Journal, Vol. (9). No. (2). pp. 553-558.
- Majid Mahmoodi and Elahe Mahmoodi, (2014), "Government Expenditure-GDP Nexus: Panel Causality Evidence", International Journal of Economy, Management and Social Sciences, Vol. (3). No.(1). Pp. 37-42.
- MASROOR AHMAD, (2014), "Government Expenditure and Economic Growth: An Econometric Test for India", International Journal of Social Science and Humanities Research, Vol. (2). No. (3). pp. 79-88.
- Mayandy Kesavarajah, (2012), "Wagner's Law in Sri Lanka: An Econometric Analysis" International Scholarly Research, p.p1-8.
- Mohame Abdel Rahman Salih, (2012), "The Relationship between Economic Growth and Government Expenditure: Evidence from Sudan", International Business Research, Vol. (5). No. (8). Pp. 40-46.
- Mohsen Mehrara; Hamid Abrishami; Mostafa Boroujli and Mahan Amin, (2013), "Government Expenditure and Economic Growth in Iran", International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol. (11). Pp. 76-83.

- Mosayeb Pahlavani; Davoud Abed and Farshid Pourshabi, (2011), "Investigating the Keynesian View and Wagner's Law on the Size of Government and Economic Growth in Iran", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. (2). No. (13). pp.170-175.
- Mwafaq M. Dandan, (2011), "Government exponders and economic growth in Jordan", *International Conference on Economics and Finance Research IPEDR*, Vol. (4). PP. 467-471.
- Nisar Ahmed Shams and Woahid Murad, (2012),"Co-integration Analysis, Causality Testing and Wagner's Law: The Case of Bangladesh", *The Jahangir agar Review, Jahangir agar University*, Vol. (7). Pp.
- Nwaeze Chinweoke; Njoku Ray; and Nwaeze Okeoma Paschal, (2014), " Impact of government expenditure on Nigera's economy growth 1992 – 2011", *The Macrothema Review Amultidisciplinary journal of global macro trends*, Vol. (3). No. (7). pp.79-87.
- Okoro A. S, (2013), "Government Spending and Economic Growth in Nigeria 1980-2011", *Global Journal of Management and Business Research Economics*, Vol. (13). No. (5). pp.20-29.
- Omar Mahmoud Abu Eideh, (2015), "Causality between public expenditure and GDP growth in Palestine: An econometric analysis of Wagner's Law", *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol. (6). No. (2). pp. 189-199.
- Omoke Philip Chimobi, (2009)," Government Expenditure and National income: A Causality Test for Nigeria", *European Journal of Economic and Political Studies*, Vol. (2). No. (2). Pp. 1-11.
- Saleh Said Masan, (2015)," Testing Keynesian versus Wagner Hypothesis on the linkage between Government Spending and Economic Growth in Oman", *Proceedings of the Fourth Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences*, pp. 1-40.
- SRINIVASAN, (2013), " Causality between Public Expenditure and Economic Growth: The Indian Case", *Journal of Economics and Management*, Vol. (7). No. (2). Pp. 335-347.
- Tajudeen Egbetunde & Ismail O. Fasanya, (2013), "Public Expenditure and Economic Growth in Nigeria: Evidence from Auto-Regressive Distributed Lag Specific cation" *Zagreb International Rview of Economics & Business*, Vol. (16). No. (1). pp. 79-92.
- Tuck Cheong Tang, (2009), "Wagner's Law versus Keynesian Hypothesis in Malaysia: An Impressionistic View", *Department of Economics Issn*, pp. 01-09.
- Josaphat P Kweka and Oliver Morrissey, (2000), "Government Spending and Economic Growth in Tanzania, 1965-1996", *CREDIT Research Paper*, pp. 1-39.

## الشموع اليابانية والسوق المالي القطري

الأستاذة: لمياء أوضافية

جامعة باجي مختار عنابة

الجزائر

ملخص:

التحليل الفني أو الرسوم البيانية هو أسلوب يستخدم الأنماط التاريخية السعريّة لأداة مالية معينة من أجل توفير مؤشرات حول السلوك المستقبلي للأسعار. وهو يحتوي على العديد من الأدوات، من بينها الشموع اليابانية. تحاول هذه الورقة البحثية الإشارة إلى دور هذه الأداة في التنبؤ بمستقبل أحد أهم الأسواق العربية، ألا وهو سوق الدوحة للأوراق المالية. النتائج أوضحت أن الشموع اليابانية تمكنت من التنبؤ بمستقبل السوق إلى حد كبير، خاصة في الرسم البياني للشموع الشهرية.

الكلمات المفتاحية: التحليل الفني، الشموع اليابانية، سوق الدوحة للأوراق المالية.

### Abstract:

Technical analysis or charting is a technique which uses the patterns of the price history of a financial instrument in order to provide indications on the future behavior of prices. It contains many instruments; one of them is Japanese candlestick. This research paper tries to indicate to role of this instrument in forecasting the future of Doha Stock Market (one of the important Arab financial markets). The results show that the Japanese candlestick can predict the future of the market to a large extent, especially in the monthly candlestick chart.

Keywords: technical analysis, Japanese candlestick, Doha Stock Market.

مقدمة:

يقوم الأفراد بالاستثمار في سوق الأسهم لتحقيق أرباح. والأرباح تأتي من الاستثمار في الأسهم التي ترتفع أسعارها باستمرار. لهذا يسعون دائما إلى إيجاد طريقة أو أكثر للتنبؤ بمستقبل السوق. لذا ومنذ سنوات عديدة والاقتصاديون يسعون في البحث عن كيفية للتنبؤ بأسعار الأسهم. (1)، إن القبول العام لفرضية السوق الكفاء قد أثر بشكل قوي وكبير على تطور النظرية المالية لعدة عقود مضت. لكن ممارسي المالية يسعون دائما للبحث عن استراتيجيات للمتاجرة وأدوات للتنبؤ حتى تمكنهم من تحقيق أرباح في ظل الأسواق المالية. واضعي النظريات المالية يعارضون ممارسي المالية عن طريق تقديم دليل يؤكد عدم إمكانية التنبؤ بسهولة بالأسعار، وبالتالي من الصعب تحقيق مكاسب غير عادية في الأسواق المالية. (2) في ظل المد والجزر بين إمكانية التنبؤ بالسوق من عدمه، توصل ممارسو المالية إلى عدة طرق للتنبؤ بأسعار الأسهم، أشهرها: التحليل الأساسي والتحليل الفني. التحليل الأساسي -الذي يقوم أساسا على معلومات أساسية

عن الشركات المكتتبه وعن السوق- رغم جدواه في التنبؤ بنسبة كبيرة إلى أنه وفي ظل الأسواق الضخمة لا يستطيع أحيانا مساعدة متعاملي الأقاليم الصغيرة في اتخاذ القرارات الاستثمارية، كما أنه يحتاج عادة إلى وقت أطول (أسبوع فأكثر)، مما يعرقل اتخاذ المستثمرين لقرارات آنية. (2)

أما التحليل الفني-والذي هو موضوع هذا المقال- فإن له تاريخ طويل في الأسواق المالية. فقد بدأ بنظرية داو في أوائل القرن العشرين في سوق الأسهم الأمريكي، وهو يقوم باستخدام الأسعار السابقة للأسهم، الحجم والفائدة المفتوحة (في الأسواق المستقبلية الفائدة المفتوحة هي العدد الإجمالي للصفقات المفتوحة) للتنبؤ بالأسعار المستقبلية للأسهم. (3)

**مشكلة البحث:**

لقد أوضح (2002) Pring الذي يعتبر محلل في رائد، أن "مذهب التحليل الفني للاستثمار هو أساسا انعكاس لفكرة أن الأسعار تتحرك في اتجاهات والتي تحدد من خلال تغير مواقف المستثمرين اتجاه تشكيلة متنوعة من القوى الاقتصادية، النقدية، السياسية والنفسية. فن التحليل الفني هو فن لتحديد انقلاب الاتجاه في مرحلة مبكرة نسبيا ثم الانطلاق أو ركوب هذا الاتجاه حتى يثبت أن الاتجاه قد انقلب مجددا". (4)

من ناحية أخرى فإن التحليل الفني مناقض لفرضية كفاءة السوق، ففي ظل سوق كفاء، أين تعكس أسعار الأسهم جميع المعلومات المتوفرة والمتعلقة بالسوق- لا يمكن تحقيق أي مكاسب باستخدام التحليل الفني، إذ لا توجد معلومات يمكن الاستفادة منها. لكنه ونظرا لوجود ثلاث صيغ لكفاءة السوق-الصيغة القوية، الصيغة المتوسطة والصيغة الضعيفة- مما يعني عدم كفاءة السوق المالي بصورة مطلقة يمكن تحقيق بعض المكاسب باستخدام التحليل الفني.

في ظل التضارب حول مدى منفعة التحليل الفني في الأسواق المالية من عدمه، وعلى اعتبار أن الأسواق الناشئة أقل كفاءة مقارنة بالأسواق المتقدمة مما يعطي فرصة للتحليل الفني لإثبات جدواه فيها، هذا يتيح لنا الفرصة للتطرق للتحليل الفني وبالأخص أحد أساليبه والتي هي الشموع اليابانية في أحد أهم الأسواق العربية ألا وهو السوق القطري.

من خلال ما سبق ذكره يمكن صياغة مشكلة بحثنا هذا في السؤال الموالي:

هل يمكن للشموع اليابانية كأحد أهم الطرق الفنية التنبؤ بمستقبل السوق القطري؟

ويندرج تحت هذا السؤال سؤالين فرعيين كما يلي:

- ما هي الشموع اليابانية وما هي أهم أنواعها؟
- ما هو أحسن نموذج للشموع اليابانية يمكنه التنبؤ بالسوق بصورة أفضل؟

## فرضيات البحث:

من خلال سؤال البحث الأساسي والأسئلة الفرعية يمكن صياغة فرضية البحث الأساسية والفرضيتين الفرعيتين على الشكل الموالي:

الفرضية الأساسية: يمكن للشموع اليابانية التنبؤ بمستقبل السوق إلى حد كبير.

الفرضية الفرعية الأولى: الشموع اليابانية هي أحد أهم أساليب التحليل الفني لها عدة أنواع: نماذج الشموع المتفائلة، نماذج الشموع المتشائمة ونماذج الشموع الحيادية.

الفرضية الفرعية الثانية: أحسن استخدام للشموع اليابانية حتى تقدم أفضل نتائج للتنبؤ هي الفترة المتوسطة (الشهرية والربع سنوية).

## أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى قدرة الشموع اليابانية على التنبؤ باتجاه السوق المالي القطري، ويندرج تحت هذا الهدف عدة أهداف أهمها:

- التعرف بالشموع اليابانية والإمام بمختلف أشكالها.
- معرفة ما إذا كان للشموع اليابانية دور في التنبؤ باتجاه السوق المالي القطري وإلى أي درجة ممكنة.

- محاولة مساعدة المستثمرين من خلال النتائج المتوصل إليها: الاعتماد على الشموع اليابانية إن كانت جيدة أو ضرورة اللجوء إلى طرق فنية أخرى إذا لم يدعم هذا البحث الفرضية الأساسية.

## أهمية الدراسة:

يكتسي البحث الحالي أهميته من حيث كونه يبحث في مدى جدوى أحد أهم الأساليب الفنية ألا وهي الشموع اليابانية، في أحد أهم الأسواق العربية ألا وهو السوق المالي القطري. إذ يعتبر من بين الدراسات القليلة التي اهتمت بالتنبؤ بالسوق المالي على المستوى العربي خصوصاً.

## I. نظرة تاريخية حول التحليل الفني:

التحليل الفني هو دراسة حركة السوق والتي تشمل السعر وحجم التعاملات باستخدام الرسوم البيانية بغرض توقع الاتجاه المستقبلي للأسعار. إذن اصطلاح التحليل الفني هو اسم رؤية أو فكرة لطريقة أساسية ومهمة جدا للاستثمار. ويهتم بدراسة السعر مع التداول وتكون الأداة الأساسية له هي الخرائط والرسوم البيانية.

جذور التحليل الفني المعاصر انبثقت عن نظرية داو والتي طورت حوالي عام 1887 بواسطة تشارلز داو Charles Dow وقد تم استنباط التحليل الفني إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من نظرية داو. وهذه الجذور تتضمن مبادئ الاتجاه الطبيعي للأسعار وكل المعلومات المعروفة والمؤكدة والانحراف والحجم الذي يعكس تغيرات السعر والدعم والمقاومة ومعدل داو جونز الصناعي المعروف على نطاق واسع هو نتاج هذه العملية. (5)

## II. فلسفة التحليل الفني:

هناك ثلاث قواعد أساسية يعتمد عليها التحليل الفني: (3)

1. حركة السوق تحتوي على كافة المتغيرات: يؤمن المحلل الفني أن أي شيء يمكنه أن يؤثر على السعر (سواء اقتصادياً، أو سياسياً أو نفسياً أو أي عنصر آخر) هو في الحقيقة ينعكس تماماً على سعر السوق.

2. الأسعار تتحرك في اتجاهات: هناك نتيجة طبيعية أن الأسعار تحرك في اتجاهات وهي أن الاتجاه في حال حركته في اتجاه معين سيستمر أكثر من أنه سيعكس اتجاهه، هذه النتيجة مشتقة من قانون نيوتن الأول للحركة. أي أن الاتجاه سيستمر قائماً حتى يترد عاكساً طريقه. وطريقة التعامل معها هي بالماتجة مع الاتجاه حتى تظهر إشارات تنبئ بانعكاسه.

3. التاريخ يعيد نفسه: إذ أن توقع المستقبل مبني على معرفة الماضي. فتحليل حركة الأسعار هو تحليل لحالة العرض والطلب، وتحليل للحالة النفسية للسوق، فهناك أشكال بيانية محددة تظهر على الرسوم البيانية للأسعار تعني حالة معينة للسوق وتعكس اتجاه الأسعار المستقبلي.

وعليه فإن نظرية التحليل الفني تقوم على أربعة أعمدة أساسية هي أن: (5)

- القيمة السوقية تتحدد نتيجة تفاعل قوى العرض والطلب.
- العوامل التي تؤثر على قوى العرض والطلب متعددة، منها العقلاني ومنها غير العقلاني.
- الأسعار تتحرك في اتجاهات ومسارات معينة، وهي تميل إلى الاستمرار في نفس اتجاهها وعدم تغييره.
- التغيرات التي تطرأ على موازين قوى العرض والطلب هي نفسها التي تغير من اتجاه الأسعار.

### III. أهم مميزات استخدام المؤشرات الفنية في التحليل: (6)

1. المؤشرات الفنية يمكن اختيارها أو تجاهلها على أساس المنطق، العرف والعادة أو بالاعتماد على أداءها في الماضي.
2. المؤشرات الفنية تمدنا بإطار عمل متقن لتنظيم المعلومات المتاحة عن الأداء الفعلي للسوق.
3. المؤشرات الفنية يمكن التعامل معها بأسلوب علمي منتظم.
4. المؤشرات الفنية تقدم للمنظمة الأساس لاتخاذ قرارات مستقبلية على أساس ما حدث في الماضي.
5. المؤشرات الفنية توفر الوقت.
6. المؤشرات الفنية يمكن تصميمها وفقا للثلاث اتجاهات الأكثر شيوعا: اتجاه صعودي، اتجاه نزولي واتجاه أفقي.
7. المؤشرات الفنية يمكن تطبيقها على كل أنواع الأوراق المالية سواء كانت أسهم، عقود مستقبلية، عملات وأي شيء يمكن تداوله في السوق المفتوح.
8. المؤشرات الفنية تتيح لنا اتخاذ القرارات الواضحة والمؤكدة بدون الاعتماد على التخمين وعدم التأكد والارتباك والقلق.

### IV. الشموع اليابانية كأحد أهم مؤشرات التحليل الفني:

الشموع اليابانية طريقة قديمة لرصد وتسجيل حركة الأسعار في الأسواق المالية المختلفة. ولقد تفتحت حديثا عيون العالم الغربي على هذه الشموع وكأنها اكتشفت سرا دفيننا من أسرار بلاد الشمس المشرقة. ويعود الفضل في اعتماد الشموع اليابانية كأحد أهم الطرق الفنية إلى 'مينوهيسا هوما' أحد كبار تجار الأرز والذي حقق أرباح طائلة في تجارة الأرز. وقد دون هوما ملاحظاته عن فلسفة الأسواق في كتاب نشر له عام 1755م، وهو ما يعد اليوم الأساس الذي بني عليه أسلوب التحليل الفني الياباني للأسواق. (5)

وقد سجل اليابانيون الحركة اليومية للأسعار في شكل رسم بياني يشبه الشمعة. وهي عبارة عن مستطيل له فتيلان علوي وسفلي.

ويستند تفسير الشموع اليابانية في المقام الأول على الأنماط، وفيما يلي شرح أكثر الأنماط شعبية.

(7)

## V. الأنماط المتفائلة (الإيجابية أو التصاعدية):

- **الخط الأبيض الطويل (Long white line):** وتحدث عندما تفتح الأسعار قريبة من أدنى مستوى وتغلق عندما مستوى عالي (بحجم كبير) قريبة من أعلى مستوى متداول به خلال الجلسة أو الفترة المقصودة.

- **المطرقة: Hammer** وتكون بعد اتجاه فيه هبوط للأسعار. وتتميز المطرقة بجسم صغير (اختلاف صغير بين سعر الافتتاح وسعر الإغلاق)، وظل سفلي طويل يمثل على الأقل ثلاثة أضعاف حجمها (أدنى سعر بعيد جدا عن كل من سعر الافتتاح، الإغلاق وأعلى سعر). يمكن للجسم أن يكون فارغ أو ممتلئ.

- **خط الإختراق: Piercing line:** نمط سعري عاكس للإتجاه يتكون من شمعتين. الأولى طويلة سوداء، تتبعها شمعة طويلة بيضاء سعر افتتاحها يكون في مستوى أقل من أدنى سعر للشمعة الأولى، وسعر إقفالها في مستوى أعلى من منتصف جسم الشمعة الأولى.

- **الحصار الصاعد: Bullish engulfing lines:** نمط سعري عاكس للإتجاه النزولي يتكون من شمعتين: الأولى جسمها أسود صغير نسبيا، تتبعها شمعة جسمها أبيض كبير يتلغ بدخله تماما جسم الشمعة الأولى.

- **نجمة الصباح: Morning star** نمط سعري عاكس للإتجاه يتكون من ثلاث شموع: الأولى جسم أسود طويل، والثانية نجمة وهي عبارة عن جسم صغير (أسود أو أبيض) يتعد عن الشمعة الأولى بحيث لا يتلامس جسماهما، أي أن هناك مسافة بين جسمي الشمعتين. أما الشمعة الثالثة فتكون بيضاء يجيء إقفالها بداخل جسم الشمعة الأولى.

- **نجمة الدوجي الايجابية: Bullish doji star** النجمة تشير إلى عكس الاتجاه والدوجي تشير إلى وجود تردد، فظهور نجمة الدوجي الايجابية يعني عكس الاتجاه نحو الصعود بعد وجود فترة تردد غير محسومة.

## 1. الأنماط المتشائمة (السلبية):

- **الخط الأسود الطويل: Long black (filled-in) line** ويحدث عندما الأسعار بالقرب من أعلى مستوى في الجلسة، وتغلق (بجم مرتفع) عند مستوى منخفض قريب من أدنى مستوى خلال الجلسة.

● **الرجل المشنوق: Hanging man** نمط يأخذ شكل المطرقة نفسها، إلا أنه يظهر في اتجاه الأسعار الصاعد، مما يشير إلى أن الأسعار عرضة للسقوط، وأن السوق سيقوم بشنق المشتريين.

● **غطاء السحابة المظلمة: Dark cloud cover** نمط سعري عاكس للاتجاه الصاعد يتكون من شمعتين: الأولى طويلة بيضاء، تتبعها شمعة طويلة سوداء سعر فتحها يكون في مستوى أعلى من أعلى سعر للشمعة الأولى، وسعر إغلاقها في مستوى يقل من مستوى منتصف جسم الشمعة الأولى.

● **الحصار الهابط: Bearish engulfing lines** نمط سعري عاكس للاتجاه الصاعد، يتكون من شمعتين: الأولى جسمها أبيض صغير نسبياً، تتبعها شمعة جسمها أسود كبير يتلغ بدخله تماماً جسم الشمعة الأولى. وهو ما يفسر بقيام الدببة بمحاصرة الثيران.

● **نجمة المساء: Evening star** نمط سعري عاكس للاتجاه الصاعد يتكون من ثلاث شمعات: الأولى جسم أبيض طويل، والثانية نجمة وهي عبارة عن جسم صغير (أسود أو أبيض) يتعد عن الشمعة الأولى بحيث لا يتلامس جسماهما، أما الشمعة الثالثة فتكون سوداء ينجي إقفالها بداخل جسم الشمعة الأولى.

● **نجمة دوجي: Doji star** النجمة هي جسم صغير (أسود أو أبيض) منشق عن جسم الشمعة التي تسبقها بفرغ سعري، أي أن جسمي الشمعتين لا يتداخلان أو يتلامسان. وعندما تأخذ النجمة شكل الدوجي، أي بلا جسم لكون سعر الاقفال هو نفسه سعر الفتح، فإننا نكون أمام الدوجي نجمة. هذا النمط السعري غالباً ما يعكس الاتجاه، إلا أن ذلك يحتاج إلى تعزيز رسالة السوق في الجلسة التالية.

● **النجمة الطائرة: Shooting star** شكل المطرقة المقلوبة نفسه ولكنه يظهر بعد ارتفاع كبير في الأسعار، وهي تنبئ ببدء هبوط الأسعار. وعادة ما يعمل الظل العلوي، الذي يكون طوله يساوي على الأقل ثلاثة أضعاف طول الجسم، كمستوى مقاومة للأسعار إذا ما عاودت الصعود إليه.

2. الأنماط الحيادية:

● **قمم الغزل: Spinning tops** وتتكون هذه القمم عندما يكون الفرق بين أدنى وأعلى سعر وبين سعر الافتتاح وسعر الإغلاق صغير نسبياً.

• **الدوجي Doji**: دوجي كلمة يابانية تعني الشيء نفسه، وهو ما يطلق على شمعة، يكون فيها سعر الفتح في نفس مستوى سعر الإقفال (حتى وإن وجد فرق فهو ضئيل تصعب رؤيته). والدوجي بمفرده من أهم الأشكال عامة، كما أنه يعتبر جزءا مهما من مكونات الأنماط الشمعية المركبة من أكثر من شمعة. فظهور الدوجي مثلا بعد رحلة صعود طويلة وحادة للأسعار معناه أن السوق قد دخل مرحلة غامضة وأن المتعاملين حائرون، غير متأكدين من إمكانية مواصلة الأسعار لاتجاهها والصعود بها إلى مستويات أعلى. والدوجي هنا دليل على توازن قوة الثيران مع قوة الدببة. والعكس صحيح حال ظهوره عندما يكون اتجاه الأسعار نزوليا، فيعني عدم قدرة البائعين على ضغط الأسعار أكثر من ذلك، وبالتالي ارتفاع احتمالات بدء تقدم الأسعار إلى أعلى.

• **هارامي Harami (pregnant in English)** يتكون هذا النمط من شمعتين الأولى عبارة عن جسم كبير نسبيا، والجسم الثاني صغير يجيء بداخل الجسم الأول. وغالبا ما يكونون جسم الطفل مختلفا عن لون جسم الأم، إلا أن اللون ليست له أهمية في التحليل. فقد يكون أبيض أو أسود.

• **هارامي كروس: Harami cross** هرامي يتكون من دوجي في اليوم التالي. ويعتبر هذا النمط إشارة قوية خاصة إذا ما جاء بعد شمعة طويلة بيضاء حالة صعود الأسعار أو سوداء في حالة هبوطها. ويطلق عليه أيضا النمط المميت.

## VI. الشموع اليابانية وبورصة قطر:

### 1. تاريخ بورصة قطر:

تأسست سوق الدوحة للأوراق المالية عام 1995 وبدأت ممارسة نشاطاتها بصفة رسمية في مايو 1997. ومع توقيع اتفاقية الشراكة الاستراتيجية بين شركة قطر القابضة وبورصة NYSE Euronext، أعيدت تسمية السوق لتأخذ اسم 'بورصة قطر'. وفي سياق مزاوله الأعمال بالتماشي مع أفضل الممارسات الدولية، فقد سعت بورصة قطر إلى توفير فرص استثمارية كبيرة لجميع المستثمرين، الأمر الذي أدى إلى تعزيز تكافؤ الفرص من حيث الدخول المباشر إلى السوق (7). ويتمحور الهدف الأساسي للبورصة حول دعم الاقتصاد القطري من خلال تزويد المستثمرين بمنصة يقومون من خلالها بعمليات التداول بنزاهة وكفاءة. كما تقوم البورصة بتطبيق النظم والقوانين الخاصة بالأوراق المالية على أكمل وجه وتعمل على تزويد الجمهور بمعلومات دورية حول السوق. بالإضافة إلى مساهمتها في ضمان قيام الشركات المدرجة بالإفصاح عن

بياناتها بشكل سليم. وتخضع بورصة قطر لإشراف هيئة قطر للأسواق المالية بصفتها هيئة رقابية تشرف على نشاطات البورصة.

## 2. البورصة اليوم:

تضم البورصة حاليا 42 شركة مدرجة و11 شركة وساطة.

وقد تمكنت بورصة قطر من الحفاظ على مكانتها كأفضل الأسواق أداء في منطقة الخليج والدول العربية، مع نمو مؤشر البورصة بنسبة 1.12% في عام 2011. أما على الصعيد العالمي، فقد جاءت قطر في المركز الثامن من حيث أداء العائد الإجمالي (بما في ذلك أرباح الأسهم) بنسبة 5.6%. (8)

كما أنه يجب على المستثمر، سواء كان فردا أو شركة، أن يكون لديه حساب دائم لدى بورصة قطر. ويذكر بأن ساعات التداول هي من الأحد إلى الخميس من الساعة 9:00 صباحا حتى 13:15 ظهرا.

## 3. تحليل بورصة قطر:

في هذه الفقرة سنقوم بتحليل بورصة قطر باستخدام الشموع اليابانية خلال الفترة 2004-2014.

### • التحليل الأسبوعي باستخدام الشموع اليابانية:

للقيام بالتحليل لا بد لنا من شرح دمج الشموع، فعملية الدمج هي مزج عدد من الشموع في شمعة واحدة بغية النظر إلى الصورة العامة للسوق. وهو ما قد يساعد على فهم أفضل لما يجري فيه. ويتكون شكل الشمعة من:

- أعلى سعر للشمعة المدججة، وهو أعلى سعر بمجموعة الشموع المراد دمجها.
- أدنى سعر للشمعة المدججة، وهو أدنى سعر بمجموعة الشموع المراد دمجها.
- سعر فتح الشمعة المدججة، وهو سعر فتح أول شمعة بالمجموعة.
- سعر إقفال الشمعة المدججة، وهو سعر إقفال آخر شمعة بالمجموعة.

يتضح مما سبق، أن عملية الدمج بسيطة وغير معقدة، فالشمعة الأسبوعية ما هي إلا محصلة شموع كل أيام الأسبوع، والشمعة الشهرية هي محصلة شموع أيام التداول بالشهر كله.

شكل رقم (1): شموع يابانية للأسعار الأسبوعية لمؤشر بورصة قطر



من خلال الرسم البياني الأسبوعي للشموع اليابانية نلاحظ أنه من الصعب القيام بأي تحليل، وذلك راجع لطول فترة الدراسة (من 2004 إلى 2014) وإلى قصر الفترة التي تمثلها كل شمعة (أسبوع واحد). الشيء الوحيد الذي يمكن ملاحظته هو أن اللون الأحمر (الداكن) للشموع يشير إلى اتجاه نزولي واللون الأخضر (الفاتح) للشموع يشير إلى اتجاه صعودي. ربما باستخدام فترات أطول للشمعة ستمكن من الحصول على نتائج أفضل.

● التحليل الشهري باستخدام الشموع اليابانية:

في هذا التحليل نلاحظ أن الشمعة المثلثة للشهر هي تجميع لجميع اليومية لهذا الشهر حيث أن:

- سعر الفتح لهذه الشمعة هو سعر الفتح لليوم الأول في الشهر.
- سعر الإقفال لهذه الشمعة هو سعر الإقفال لليوم الأخير في الشهر.
- الظل العلوي لهذه الشمعة هو أعلى سعر تم تسجيله خلال هذا الشهر والظل السفلي لها هو أدنى سعر تم تسجيله خلال هذا الشهر.

شكل رقم (2): شموع يابانية للأسعار الشهرية لمؤشر بورصة قطر



نلاحظ من خلال الرسم البياني السابق نلاحظ أن الشمعة الخضراء الطويلة تشير إلى اتجاه تصاعدي، بينما تشير الشمعة الحمراء الطويلة إلى اتجاه تنازلي.

هناك حصار صاعد Bullish engulfing lines عند القاع الأول (1 في الشكل)، والذي يعبر عن اتجاه عكسي، وبالفعل انعكس الاتجاه صعودا. إضافة إلى خط الإختراق في القاع الثاني (4 في الشكل) مما يعبر أيضا على اتجاه عكسي.

رغم وجود أكثر من نجمة طائرة في الرسم البياني (2 في الشكل) فإنها لا تدل على أي شيء. شمعة الدوجي في القمة الثانية (3 في الشكل) تشير إلى عكس الاتجاه وبالفعل بدأ الاتجاه في النزول عندها.

في الجزء الأخير من الرسم البياني نلاحظ وجود اتجاه صعودي قوي استمر أكثر من خمس سنوات، إذ بدأ منذ 2009 حتى الآن. خلال هذه الفترة عرف السوق العديد من فترات الاستقرار اتضحت من خلال العديد من الشموع المحايدة مثل قمم الغزل (5 في الشكل)، شمعة الدوجي (6 في الشكل) وهارامي (7 في الشكل).

● تحليل الشموع اليابانية للأسعار الربع سنوية (فصلية):

بنفس الطريقة فإن الشمعة الممثلة لأي ربع هي تجميع للشموع الممثلة لثلاثة أشهر متتالية والرسم البياني التالي يوضح ذلك: شكل رقم (3): شموع يابانية للأسعار الربع سنوية لمؤشر بورصة قطر



من الرسم البياني للشموع اليابانية السابق، أهم الأنماط التي توضح اتجاهات السوق هي كما يلي:  
 غطاء السحابة المظلمة (1 في الشكل) في القمتين يمثل اتجاهها هابطا يبدأ من هذه النقطة.  
 خط الحصار الصاعد (2 في الشكل) في القاع الأول يمثل اتجاه صعودي.

قمم الغزل (4 في الشكل) تمثل نمط محايد إضافة إلى الدوجي (3 في الشكل) وهارامي (5 في الشكل)، مما يدل على استقرار مؤقت أو بالأحرى غموض في السوق. النجمة الطائرة (6 في الشكل) لا تلعب دورها كنمط من الأنماط النزولية أو الهابطة. تحليل الشموع اليابانية للأسعار النصف سنوية:

تكون فيه الشمعة ممثلة لستة أشهر متتالية عن طريق دمج الشموع الست الشهرية المتتالية (من 1 جانفي حتى 30 جوان) و (من 1 جويلية حتى 31 ديسمبر). والرسم البياني التالي يوضح ذلك: شكل رقم (4): شموع يابانية للأسعار الأسبوعية لمؤشر بورصة قطر



من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أنه لا توجد الكثير من الأنماط الشمعية (كما هو الحال في الرسم البياني الشهري والربع سنوي) وربما يعود ذلك إلى طول الفترة التي تمتلئها كل شمعة (6 أشهر).

خط الحصار الهابط (1 في الشكل) يمثل اتجاه هبوطي، في حين أن قمم الغزل (2 في الشكل) تمثل نمط محايد يعبر عن فترة استقرار في السوق. تحليل الشموع اليابانية للأسعار السنوية:

الشمعة الممثلة لسنة واحدة هي دمج لـ 12 شمعة شهرية خلال هذه السنة. وفقا لفترة الدراسة (11 سنة) فإن الرسم البياني سيتكون من 11 شمعة والتي تجعل الأمر أكثر صعوبة لتحليل الأنماط الشمعية مقارنة بفتترات أخرى. الرسم البياني للشموع اليابانية للأسعار السنوية موضح كما يلي:

## شكل رقم (5): شموع يابانية للأسعار السنوية لمؤشر بورصة قطر



بشكل عام هناك اتجاه صاعد خلال الفترة الممتدة من 2004 حتى 2005 ثم بدأ الاتجاه منعكسا إلى النزول بظهور غطاء السحابة المظلمة (1 في الشكل). سنة 2009 ممثلة بشمعة دوجي (2 في الشكل) والتي تلعب دور نمط عكسي إذ بدأ اتجاه السوق في الصعود في 2010، ثم تأتي شمعة الدوجي الثانية المثلثة لسنة 2011 عاكسة اتجاه السوق نحو النزول والشمعة الحمراء (المملوءة) المثلثة لسنة 2012 خير دليل على ذلك. منذ سنة 2013 حتى 2014 واتجاه السوق في صعود دون أي مؤشرات شمعية.

### خاتمة:

تعود جذور الرسوم البيانية اليابانية إلى سوق الأرز منذ عدة عقود مضت. "إذا كان الكل متفاهل حول السوق، كن أحمق وبع الأرز" هي واحدة من النصائح الواردة في بعض المقالات اليابانية التي كتبت خلال الفترة (1755-1760).

الرسومات اليابانية التقليدية أو ما يعرف بالشموع اليابانية هي أداة جيدة في إظهار مدى قوة وضعف السوق، والذي يلاحظ من خلال لون وحجم الشمعة. باستخدام هذه الشموع اليابانية في بورصة قطر فإننا نلاحظ أنها تقدم تحليل مناسب يتلاءم مع الوضعية الحالية بالنظر إلى اتجاه السوق فيما بعد، والذي نجحت هذه الشموع في التنبؤ به مبكرا. طول فترة الدراسة وقصر الفترة التي تمثلها كل شمعة يمكن أن يعطي نتائج أفضل مقارنة بفترات أخرى (في التحليل الشهري هناك العديد من الأنماط مقارنة بالتحليل السنوي).

وعليه نخلص إلى صحة الفرضية الرئيسية للبحث أي أن الشموع اليابانية قد أفلحت في التنبؤ بمستقبل السوق القطري إلى حد كبير إذ أنه ومن خلال التحليل فإن نسبة كبيرة من النماذج الشمعية قد أدت دورها في الرسوم البيانية. نظريا، ومن تعريفنا للشموع اليابانية وأنواعها نؤكد

صحة الفرضية الفرعية الأولى. ومن خلال التحليل، وجدنا أن أحسن الرسومات البيانية المفسرة لمستقبل السوق كانت الشهرية والربع سنوية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية. في الأخير، وبالرغم من النتائج المتفائلة حول التحليل باستخدام الشموع اليابانية، فإنه لا ينبغي استخدام هذه الأخيرة كوسيلة منفصلة، إذ أنها ليست سوى أداة من بين العديد من الأدوات الأخرى والتي يجب أن تستخدم كلها جنباً إلى جنب في التحليل الفني.

### الهوامش:

- (1) : المهيلمي، عبد المجيد. "التحليل الفني للأسواق المالية". البلاغ للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، جمهورية مصر العربية. 2007.
- 2) : Wang، Z. "Prediction of stock market prices using neural network techniques". *Master Thesis*، University of Ottawa. 2004.
- 3) : Michael، W.C.S. "Technical analysis and market inefficiency: a study of the Hong Kong stock market". *PHD Thesis*، The Chinese university of Hong Kong. 1997.
- 4) : Park، C.H.، and Irwin، S.H. "The profitability of technical analysis: A review". AgMAS Project Research Report، 04. 2004.
- 5) : Pring، M. J. *Technical Analysis Explained*. New York، NY: McGraw-Hill. 2002.
- 6) : Colby، R.W. "The Encyclopedia of technical market indicators". McGraw-Hill، New York. 2003.
- 7) : S.B. Achelis، "Technical analysis from A to Z". Book from Equis international، 2003
- 8) :Qatar Exchange Publications. 2013.

إشكالية الربط بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و الإستراتيجية و الرقابة عليها في

المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نפטال

أ. بومسجد بدرة جامعة معسكر

د.د. لبيق محمد البشير جامعة سيدي بلعباس

الجزائر

ملخص:

إن هذه الدراسة تأتي لإبراز ضرورة تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة خاصة في المؤسسات الجزائرية نظرا للتحويلات التي يشهدها المحيط وما يتميز به من المرونة وعدم الثبات. فلا بد من تفعيل دورها في تنفيذ و مراقبة تنفيذ الخطط الإستراتيجية من اجل تحسين أداء هذه المؤسسات و لتحقيق هدف الدراسة حاولنا التعرف أولا على مدى استخدام المؤسسة العمومية الجزائرية للأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ثم درسنا مدى تفاعلها و ارتباطها بالتوجه الاستراتيجي لها من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة توزيع المنتجات البترولية نפטال

**Résumé :**

Cette étude vient de mettre en évidence la nécessité d'appliquer des outils de contrôle de gestion modernes, en particulier dans les entreprises algériennes en vue des changements qui ont lieu dans l'environnement. Donc elle doit activer le rôle de ces outils dans la mise en œuvre et le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique pour améliorer sa performance, Pour atteindre l'objectif de l'étude, nous avons essayé d'abord d'identifier l'étendue de l'utilisation de l'institution publique algérienne d'outils modernes de contrôle de gestion Ensuite, nous avons étudié comment il se rapporte à l'orientation stratégique Grâce à une étude de terrain au niveaux de NAFTAL .

**مشكلة البحث:**

ظهر مفهوم الإستراتيجية كأسلوب مستقبلي يعتمد على مؤشرات الماضي و معطيات الحاضر ليرسم أهداف المستقبل و هذا الأسلوب يحتاج إلى دعم داخلي بالمعلومات اللازمة و كذلك إحداث التنسيق بين مستويات المؤسسة و هذا ما يوفره نظام مراقبة التسيير للمساعدة الفاعلة في تحقيق الأهداف فكيف للمؤسسات العمومية الجزائرية ان تجعل لادوات مراقبة التسيير دورا فعالا في تنفيذ استراتيجياتها و الرقابة عليها

**اهمية البحث:**

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها و تعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و تحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها

فمن الضروري أن يتمكن المسيرون من التعامل مع تغيرات البيئة و بصورة مستمرة لذلك فالمؤسسة ملزمة على التكيف مع هذه التغيرات حتى تضمن البقاء

### هدف البحث:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أهمية الربط بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و جعلها في خدمة الإستراتيجية و الرقابة عليها في المؤسسات العمومية الجزائرية.

### فرضيات البحث:

يستند البحث على الفرضية التالية

إن المؤسسة العمومية الجزائرية تعتمد على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تنفيذ و الرقابة على تنفيذ خططها الإستراتيجية

### منهجية البحث:

على هذا الأساس سيتم عرض هذا البحث في أربعة محاور أساسية : حيث سيتناول في المحور الأول بعض المفاهيم حول مراقبة التسيير و الإستراتيجية ثم في الثاني ستطرق لمواطن فشل أنظمة مراقبة التسيير التقليدية في ترجمة و تنفيذ الإستراتيجية أما المحور الثالث ستطرق لأهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي ساعدت على ترقية نظام مراقبة التسيير الاستراتيجي للربط بين الإستراتيجية و الأدوات التقليدية أما المحور الرابع فسنخصصه لدراسة حالة حيث سيتم تقييم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في مدى ترجمة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة على مستوى مؤسسة توزيع المنجات البترولية نפטال بالجزائر .

### أولا : ماهية الإستراتيجية و مراقبة التسيير (المفاهيم و العلاقات)

#### 1. الإستراتيجية: مفهومها وأهميتها

##### 1.1- مفهوم الاستراتيجية:

عرف شاندر (1962) الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. (1)

##### 2.1- أهمية الاستراتيجية: يمكن إدراج أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية(2) :

أ-تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.

ب-الاقتصاد في استخدام الموارد.

ج-نقل من حالة المخاطرة وعدم التأكد.

2. مراقبة التسيير: حيث سنختار التعاريف الملائمة مع دراستها.

### 1.2- مفهوم مراقبة التسيير :

يعرفه انطوني في سنة (1965) ب"الصيرورة التي بواسطتها يحصل المتاجر على ضمان الحصول على الموارد اللازمة و استعمالها بطريقة فعالة و فاعلية من أجل تحقيق الأهداف" (3) مراقبة التسيير: "صيرورة تهدف إلى تشخيص و نمذجة العلاقات بين الموارد او بين الغايات التي جمعت واستهلكت الموارد من أجلها" (4)

من خلال التعاريف يمكن القول ان مراقبة التسيير مرتبطة بتحقيق الأهداف المسطرة، هذه الأهداف توضح وفق الاستراتيجية العامة.

### 2.2-أهداف مراقبة التسيير: يمكن إجمال الأهداف التي تحققها مراقبة التسيير فيما يلي(5):

أ- إبراز نتائج التنفيذ بدقة ووضوح والوقوف على مدى تناسب ما تم من إنجازات مع البرامج والخطط الموضوعية.

ب- اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات عن مقاييس الأداء والمحددة مسبقا في مختلف مراحل التنفيذ  
ج- المساهمة في تحديد أو كشف النواحي التي تتطلب ضرورة تعبير أو تعديل خطط وبرامج العمل في ضوء ظروف التشغيل الفعلية.

### 3- دور مراقبة التسيير في تنفيذ الإستراتيجية:

تضمن مراقبة التسيير الترابط بين الإستراتيجية والأعمال اليومية من خلال العلاقة التفاعلية التي تسمح ببناء نماذج لجمع العناصر والمقررين من أجل بلوغ الأهداف. (6)

و لا يتوقف دور مراقبة التسيير عند ضبط العلاقة بين المسيرين الموجودين في الأعلى و المسيرين الموجودين في المستويات الوسطى بل تعمل على التأكيد للمستويات العليا أن المهام الروتينية التي ترتبط بتنفيذ الإستراتيجية تتم بشكل جيد. (7)

و لضمان فعالية نظام مراقبة التسيير يجب أن يكون هناك تنسيق و تكامل فيما بين مستوياته المختلفة (مستوى الاستغلال، المستوى الاستراتيجي) و أن تكون هناك علاقة مع إبداء تبادل الآراء عن طريق الإنذار و الاستشارة. (8)

### ثانيا: دراسة الفجوة بين الإستراتيجية وأدوات مراقبة التسيير التقليدية

تعاني الأدوات التقليدية من انتقادات وجهت لها نظرا لفشلها في الحفاظ على الإستراتيجية و تنفيذها.

**1- مواطن الفجوة بين الإستراتيجية و نظام الموازنات التقديرية:** أنه و في معظم المؤسسات الموازنة ترتبط بعلاقة ضعيفة مع إستراتيجية المؤسسة و على ذلك فإن اهتمامات الإدارة توجه نحو التفاصيل العملية خلال الأجل القصير و ليس اتجاه الإستراتيجية التي تطبق على الأجل الطويل.

**1.1- الاعتبار الكمي لنظام الموازنات التقديرية:** فإن إعداد الموازنات يقوم على اعتبارات كمية و بهمل الاعتبار النوعية التي هي من أهم خصائص الفكر الإستراتيجي و تركز على تخفيض الكلفة و ليس على خلق القيمة التي تسعى إليه المؤسسة من خلال إستراتيجيتها. (9)

**2.1-فرضية ثبات النشاط و انعدام المرونة:** لقد وجد أن معظم المؤسسات تعاني بصورة كبيرة من عدم المرونة في الموازنات. و78 بالمائة من المؤسسات لا تغير موازنتها خلال الدورة المالية برغم تغير الظروف التي كانت سائدة وقت إعدادها. (10)

**3.1-المدى القصير و تعارضه مع المدى الطويل للإستراتيجية:**

ان الموازنة تعمل كنظام للتخطيط والرقابة" فهي تحدد الموارد كما تحدد الأداء المستهدف خلال السنة التالية و خلال تلك السنة يفحصون الأداء الفعلي في ضوء ما هو مخطط في الموازنة و يحددون الفروق و الإجراءات التصحيحية. (11)

فيلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي القائم على تحديد الرسالة و المركز السوقي ثم وضع الأهداف لأربع أو خمس سنوات مستقبلا دراسة السوق العملاء، يتعارض مع مبدأ السنوية الذي يبنى على أساسه الموازنة و هذا لا يوجد ربطا مباشرا مع الإستراتيجية فإعداد الموازنة يعتمد على تحقيقات و تقديرات السنة الماضية و لا يسمح هذا بتحسين الأداء و يساهم في تطوير منطوق متابعة الموجود و الحفاظ على الماضي. (12)

**2- حدود نظام محاسبة التكاليف في سياق التسيير الإستراتيجي:**

و يمكن إيجاز مشاكل هذا النظام كالتالي: (13)

أ- الأنظمة التقليدية أصبحت عاجزة عن رقابة العمليات التي تساعد على تحقيق الأهداف للأسباب التالية:

- أ- تجميع الانحرافات بشكل إجمالي.
- ب- التركيز على النتائج المالية الإجمالية وليس على الأنشطة الفعلية التي تسبب هذه النتائج
- ج- تعتمد على بعض المقاييس المرتبطة بالحجم (مثل ساعات العمل).

### 3- حدود استخدام المؤشرات المالية في سياق تنفيذ الإستراتيجية: وجهت لها عدة

انتقادات كالتالي .

#### 1.3- إشكالية المدى القصير لمؤشرات الأداء المالية:

فإذا أخذنا بعين الاعتبار كل القرارات المتخذة خلال السنة الجارية(ن) فإن المؤشر المالي المقاس في نهاية السنة(ن) يكشف بعض آثار هذه القرارات و يحمل الآثار المترتبة عنها على المدى الطويل و بالتالي النظرة حول الأداء ستكون خاطئة.(14)

#### 2.3-المؤشرات المالية معطيات مجردة:

أن مراقبة التسيير تقوم على ثنائية النتيجة والسبب أي أنها تهدف إلى احتساب النتائج من أجل استخدامها في التشخيص الاستراتيجي أي حساب النتيجة وتحليلها ومعرفة السبب المؤدي لها و اتخاذ القرارات الصائبة غير أن مؤشرات المالية قد تبين وجود تحسين أو تراجع لكنها لا تعني شيئاً ملموساً و لا توضح الطريق الذي يجب إتباعه. (15) مثال: انخفاض المبيعات يمكن أن يكون نتيجة لضعف سياسة الاتصال وانخفاض المبيعات مقارنة بما متوقع.

#### ثالثاً: ترقية نظام مراقبة التسيير الاستراتيجي للربط بين الإستراتيجية ومراقبة التسيير

قامت أبحاث بتطوير مراقبة التسيير بما يتناسب مع الرؤية المستقبلية والبيئة الجديدة وذلك عن طريق ترقية هذا النظام بواسطة ربط الإستراتيجية و لذلك ظهرت أدوات جديدة للرقابة على التسيير و مدى تحقيق الأهداف بفعالية.

#### 1.3- الاتجاه الحديث للربط بين الإستراتيجية و الموازنة التقديرية

##### أ- عن طريق بطاقة الأداء المتوازن

فالربط بين الإستراتيجية والموازنة يمر بالخطوات التالية (16)

1-ترجمة الاستراتيجية إلى نموذج الأداء المتوازن وتحديد الأهداف والمقاييس الاستراتيجية.

2. وضع أهداف محددة قصيرة الأجل للفترات المقبلة وذلك بالنسبة لكل مقياس.

3. تحديد المتطلبات الاستراتيجية والموارد المطلوبة.

4. اعتماد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتحقيق المبادرات الاستراتيجية وهذا يعني وضع تلك

المتطلبات في صورة متوازنة سنوية. وعليه يمكن القول إن إدماج الأداء المتوازن ضمن منظومة

المؤسسة يعني تفعيل دور الموازنات في العمل على تحقيق وتبيان مدى تحقيق الاستراتيجية (17)

فيوجد هذا النموذج يمكن تحديد مدى تحقيق الأهداف القصيرة الأجل التي تظهرها الموازنات.

## ب- الموازنات على أساس الأنشطة

يتمثل الاتجاه الثاني في تحسين أداء الموازنات التقديرية في إعادة هيكلة طريقة إعداد و مراقبة الموازنات و تحويلها من أساس عمودي قائم على مركز المسؤولية إلى أساس أفقي (18).  
قام بتحديد الخطوات اللازمة لتطبيق هذه الطريقة (19) (Lemore) \*خطوات الطريقة .

- تدريب العاملين وتعريفهم بالأسلوب الجديد

- تحليل الاستراتيجيات

- إنشاء إدارة التخطيط

- التنبؤ بتكلفة النشاط

- اقتراح التحسينات بين الأقسام المختلفة

- اقتراح التحسينات للأنشطة

- الاختيار بين خيارات التحسينات المقترحة بعد بلورة الموازنة في شكلها النهائي

### 2.3-مداخل التحليل الاستراتيجي للتكاليف:

#### 1.2.3-طريقة التكلفة المستهدفة:

حيث يتم تحديد التكلفة وفق لهذه الطريقة انطلاقا من سعر البيع المستهدف والذي غالبا ما يكون سعر البيع المطبق من قبل المنافسين أو يتم تحديده انطلاقا من دراسة السوق وقيمة المنتج و قدرة الزبائن على دفع مقابل الوظائف التي يؤيدها ذلك المنتج. (20)  
وبناء على هذا يمكن القول أن هذه الطريقة تتلاءم مع بنية الأعمال الحالية التي تستند على المنافسة و نضع متطلبات المستهلك في المقام الأول و يهتم بالأطراف الخارجية من موردين و عملاء و منافسين.

أ-مراحل تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة: تتمثل مراحل الأساسية للتكلفة المستهدفة بمايلي (21).

1-تحديد سعر البيع المستهدف

2-تحديد الربح المستهدف

3-تحديد التكلفة المستهدفة

التكلفة المستهدفة= سعر البيع المستهدف -هامش الربح المستهدف. (22)

وفي هذه الحالة يلجأ إلى إجراء البحث عن فرض تخفيض التكلفة وهذا على كامل المراحل والنشاطات ويطبق على هذه الإجراءات هندسية العلمية الذي تعمل على تقييم منظم لكل النشاطات ضمن ما يسمى بتحليل سلاسل العلمية(23).

### 2.2.3- نظام التكاليف على أساس الأنشطة: (نظرة إستراتيجية للتكاليف).

#### أ-تعريف نظام ABC

"وعبارة عن طرح جديد لتوزيع التكاليف تنفادي إلى حد كبير عيوب الطرق التقليدية و تساهم في توفير معلومات أكثر دقة الأمر الذي يساهم في تحقيق رقابة أفضل على الأنشطة و الموارد الإنتاجية و الطاقة المتاحة وكيفية استغلالها"(24).

#### ب- مراحل تطبيق النظام ABC:

يدعى بنظام المرحلتين حيث يقوم بتصميم وتطبيق هذا النظام على مرحلتين أساسيتين(25).

**فالمرحلة الأولى:** هي تحديد الأنشطة في كل مرحلة من مراحل تقييم المنتج مما يعطي دقة أكبر في توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة.

**أما المرحلة الثانية:** توزيع التكاليف الأنشطة على المنتجات باستخدام محرك التكلفة لكل نشاط ويتوجب منا اختيار محرك ملائم لكل نشاط بحيث يعكس علاقة قوية بين التغير في تكلفة النشاط و التغير في مستوى المحرك.

ولابد من الإشارة إلى أن التكاليف على أساس الأنشطة والموازنات على أساس الأنشطة تسمح بالتوفيق بين نظام التسيير وإدارة الأداء وهذا التوفيق يتمحور في 3 نقاط هي(26):

- تخفيض التكاليف

- دفع نظرة تحويلية إلى المستقبل

- تنفيذ الإستراتيجية

#### ج-أهمية الطريقة: لاستخدام تكاليف الأنشطة مزايا عديدة وهي كالتالي(27)

\* توفير المؤشرات التي تساعد على تحديد أهمية الأنشطة معبرا عنها بشكل تكلفة وتحديد مجالات الوفرة أو الإسراف في هذه التكلفة ويمكن ذلك الإدارة من اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد طبقا لأهداف كل نشاط.

\* تحديد الأنشطة الأكثر ارتباطا بالتكاليف ومن ثم إلغاء الأنشطة عديمة المنفعة مما يعطي للإدارة فرصة إعادة توزيع الموارد بصورة أفضل.

\* تحديد المزيج الأمثل للمنتجات والعملاء، حيث يساعد هذا النظام الإدارة على فهم أفضل للطريقة التي يتم توليد الأرباح بها وبالتالي يستطيع المديرون الاستفادة من هذا الفهم في زيادة الربحية من خلال التخلص من المنتجات والعملاء الأقل ربحية.

\* زيادة القدرة التنافسية المؤسسات حيث أشارت بعض التجارب إلى أن السبب الرئيسي للمؤسسات لنظام هو عجز أنظمة التكاليف التقديرية عن توفير بيانات تكلفة دقيقة وملائمة تمكن المؤسسة من قياس نجاح البرامج التطويرية لديها.

### 3.3- الإستراتيجية في إطار بطاقة الأداء المتوازن:

إن الاعتماد على إطار لقياس الأداء من متطور استراتيجي يوفر الهيكل الرسمي لأولويات المؤسسة وكيفية تحقيقها وهذا ما جاءت به بطاقة الأداء المتوازن.

يعمل نظام القياس المتوازن للأداء من خلال أربعة محاور متمثلة في الجانب المالي والتخطيط الجيد للعمليات الداخلية والتركيز والاهتمام بالعملاء وتنمية مهارات وقدرات العاملين. (28)

فالمنظمات تستخدم قياس الأداء المتوازن كأداء إستراتيجية للإدارة الأداء وتحسينه عن طريق: (29) أولاً: توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف.

#### ثانياً: توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة.

#### ثالثاً: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء عندما يتم توظيفه لأحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة .

ثالثاً تقييم ادوات مراقبة التسيير دورها في تنفيذ الإستراتيجية و الرقابة عليها في مؤسسة  
نفضال .

### 1-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تم اختيار المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية نفضال بسيدي بلعباس للدراسة الميدانية و هي تعتبر من المؤسسات الرائدة في قطاع المحروقات و الذي يعتبر ركيزة الاقتصاد الوطني 'شركة

ذات أسهم تابعة 100% لمجمع سونطراك وهي متواجدة في المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس كفرع للشركة الأم المتواجدة بالجزائر العاصمة .

## 2-مجتمع الدراسة و حجم العينة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الموظفين في إدارة المؤسسة و البالغ عددهم 30 موظف و تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

**1- تصميم الاستبيان** جاءت الاستمارة متضمنة ل29 سؤالاً و تم تقسيمها إلى ثلاث محاور أساسية

**المحور الأول** تضمن معلومات شخصية تتعلق بالمستجوب ما يخص بالجنس والسن و المستوى التعليمي و الخبرة .

**المحور الثاني** اشتملت 14 سؤال متعلق بالرقابة الإستراتيجية وذلك لمعرفة مدى فهم المستجوبين بالرقابة الإستراتيجية و المدى وعيهم بأهميتها في المؤسسة

**المحور الثالث** ضم 15 سؤالاً يتعلق بادوات مراقبة التسيير وارتباطها بالاستراتيجية

**4-ثبات أداة الدراسة** من اجل تقييم ثبات آراء أفراد لهيئة قمنا بحساب الفاكرونباخ للمحور الثاني و الثالث و حصلنا على النتائج التالية :

**جدول رقم(1) قيمة الفاكرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان**

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق الجذر التربيعي لمعامل الثبات	اتجاه العينة
1	14	0.613	0.782	مقبول
2	15	0.498	0.705	مقبول
3	29	0.605	0.777	مقبول

**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

## 5-تحليل أجوبة الاستبيان

**تقييم المحور الخاص بالمعلومات الشخصية** حيث كانت نسبة الذكور 47% و الإناث 53% مقارنة و هذا راجع لخصوصية الشركة

أما نسبة الموظفين التي تتراوح أعمارهم بأقل من 30 سنة مرتفعة بنسبة 57% و تليها فئة الموظفين بين 30 و 40 سنة بنسبة 27% و فئة بين 40 و 50 بنسبة 13% وأكثر من 50 سنة بنسبة 3% ما يبين اعتماد الشركة على فئة الشباب

أما بالنسبة لتوزيع الأفراد حسب معرفتهم بالإستراتيجية فالذين لهم معرفة بإستراتيجية الشركة هم 93% و هذا يدل على أن الشركة تقوم بإشراك موظفيها في إستراتيجيتها سعياً منها إلى أداء أفضل من قبل الموظفين و هذا بدوره يعكس الثقافة التنظيمية iso26000

### تقييم المحور المتعلق بالرقابة الإستراتيجية

#### الجدول رقم (2) يوضح نتائج أجوبة أفراد العينة حول الرقابة الإستراتيجية

الاتجاه	التباين	النحرف المعياري	المتوسط المرجح	عبارات المتغيرات للمحور الاول
موافق	0.24	0.651	2.7	مؤسستنا لها إستراتيجية لكن تواجه صعوبات في تطبيقها
موافق	0.213	0.461	2.83	هل لديك فكرة حول الرقابة الإستراتيجية
موافق	0.409	0.640	2.73	هل تتبنى المؤسسة أسلوب الرقابة الإستراتيجية
موافق	0.530	0.728	2.23	هل نجحت الإدارة في تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية و الاستفادة من مزاياها
موافق	0.234	0.651	2.7	يؤثر أسلوب الرقابة على فاعلية أداء المؤسسة
موافق	0.254	0.504	2.77	يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الإستراتيجية
موافق	0.234	0.484	2.8	تؤثر نوع التقنية المستخدمة على الرقابة الإستراتيجية
محايد	0.461	0.679	2.23	هل تتوفر جميع المعلومات (تقارير الأداء) بسهولة و بشكل دقيق لغرض الرقابة

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

تقييم المحور المتعلق ادوات مراقبة التسيير و ارتباطها بالاستراتيجية  
الجدول رقم (3) يوضح نتائج أجوبة أفراد العينة حول بطاقة الأداء المتوازن

الاتجاه	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الرجح	عبارات المتغيرات لل محور الثاني
موافق	0.248	498	2.60	هل لديك فكرة حول ادوات مراقبة التسيير الحديثة
محايد	0.671	0.819	2.13	تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لمقاييس أداءها و تعمل على إدخال مقاييس جديدة تتلاءم مع الظروف الحالية
محايد	0.892	0.944	1.93	يقضي الإداريون معظم وقتهم معا لمناقشة الاختلافات في الخطة و القضايا التشغيلية الأخرى
موافق	0.533	0.730	2.53	البيئة التي تعمل فيها المؤسسة شديدة التغيير و بالتالي على المؤسسة التغير لتحقيق النجاح لا نملك تعريف واضح لمستهدفات الأداء سواء كانت مالية او غير مالية
موافق	0.654	0.809	2.53	لا يمكن ان تضع المؤسسة إستراتيجيتها في ورقة واحدة
موافق محايد	0.323	0.568	2.57	مؤسستنا لها ثقافة القياس و تركز على رقابة الأداء المالي و الغير مالي
موافق	0.562	0.750	2.30	مؤسستنا لها طرق في مراقبة الأعمال الداخلية
موافق	0.093	0.305	2.90	مؤسستنا تهتم بالتطور و النمو
موافق	0.064	0.254	2.93	مؤسستنا لها أدوات لمراقبة الجانب المالي
موافق	0.033	0.183	2.97	مؤسستنا لها أدوات لمراقبة الجانب المالي

من خلال تحليل الجدولين تمكنا من إثبات صحة الفرضية المطروحة جزئيا باعتبار أن المؤسسة لها إستراتيجية و لها مؤشرات لقياسها و كشف الانحرافات و تسيير بمبادئ الادوات الحديثة لمراقبة التسيير إلا انه من الأحسن استخدام النموذج الكامل

## خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا الميدانية تطبيق المفاهيم النظرية الخاصة بتأثير الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تنفيذ الإستراتيجية و الرقابة عليها حيث استهينا بإعطاء نظرة شاملة عن الإستراتيجية و الرقابة على تنفيذها و أهمية ذلك بالنسبة للمؤسسة في سوق احتدمت فيه المنافسة و في نشاط حيوي يعتبر المحرك الأساسي لمختلف الصناعات و هذا بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة.

**نتائج الدراسة** كما توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1-وجود إستراتيجية واضحة لشركة نפטال و المتمثلة في إستراتيجية 2013-2017
- 2-وجود مقاييس لقياس الأداء الاستراتيجي
- 3-تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب
- 4-اغلب الموظفين لديهم مستوى تعليمي يساعدهم على فهم النماذج الحديثة لمراقبة التسيير
- 5-وجود ثقافة تنظيمية و تظهر في إشراك الموظفين حول إستراتيجية المؤسسة و هذا أول شرط لنجاح بطاقة الأداء المتوازن
- 6-وجود إستراتيجية تتعلق بالإنتاج و العوائد المالية و الموارد البشرية و التطور و النمو و هذا ما تتضمنه بطاقة الأداء المتوازن

**التوصيات** من خلال الدراسة الميدانية لاحظنا انه لا بد من تقديم التوصيات التالية :

- 1-استخدام مؤشرات لقياس مدى رضا الزبون
- 2-وضع مؤشرات لقياس رضا الموظف
- 3-وضع مؤشرات لمعدل دوران العمل حتى لا تقع المؤسسة في مشكل متعلق بنقص العمال
- 4-استخدام بطاقة الأداء المتوازن النموذجية

## المراجع باللغة العربية

- (1) خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان 2009، ص 167.
- (2) محمد الصبري، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، طبعة أولى، سنة 2008، ص 58
- (5) احمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب إسكندرية، طبعة 2008، ص 151.
- (10) طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية، نظرة متكاملة، الدار الجامعية الإسكندرية طبعة 2005، ص 2
- (13) إسماعيل يحي التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة، دار حامد للنشر، عمان، طبعة 2، 2008.
- (16) طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 286، 287.
- (18) طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 1175، 1176.
- (19) محمد عبد الله محمود أبو رحمة، مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على ليسانس الأنشطة في بلديات قطاع غزة، مذكرة ماجستير 2008، ص 80.
- (22) ثناء القباني، إدارة التكلفة و تحليل الربحية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى 2013، ص 381.
- (23) احمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 96.

- (24) إسماعيل يحيى التكريتي، مرجع سابق، ص 163.
- (25) محمد أبو نصار، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، الأردن، ص 193.
- (27) كمال خليفة الوزير، و احرون، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط و الرقابة ، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 97.
- (28) ناصر الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية 2004، ص 390.
- (29) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، ص 82.

### المراجع باللغة الاجنبية

- (3) Antony RN, planning and control systems ;a frame work for analysis ,divisions of research 'Graduate school of business Harvard university, Boston , 1965,p17
- (4) Henry bouquin, le contrôle de gestion, paris ·puff ,6eme Edition .2004, p28
- (6) Henry Bouquin ‘ opcit ,P96
- (7)Didier leclère, périodicité des procédures de contrôle de gestion et architecture du système de gestion, Revue de l'institut française de l'experts comptable, 1982, p26
- (9)Isabelle de kervilier, Lois de kervilier ,le contrôle de gestion a la portée de tous ,4eme Edition , éd, economica, paris,2006,p836
- (11)Kaplan R.S et Norton DP, the strategy focused organization , Harvard ,business school press, boston2001,p273
- (12) Jean locland, la gestion budgétaire outil de pilotage des managers , Edition d'organisation, paris 1995, p147
- (14)Françoise Girande et autre, contrôle de gestion et pilotage de performance, Guolino éditeur, paris 2004,2eme Edition, p83
- (15) Françoise Girande, opcit, p83.
- (17) jean pierre Rodier. Les systèmes de mesures de performance, éditions d'organisation, paris ,1999 p159.
- (20)Claude Alazard , sabine séparé ,contrôle de gestion, Dunod, paris, 5eme Edition, p633.
- (21) Bernard Collasse , encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit ,Edition economica, paris,200,p537.
- (26) Xavier Bouin, François, Xavier Simon, les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod paris 2000, p131.

## رؤية إستراتيجية في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع نظرة حول إستراتيجية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أ. د/ عامر عامر أحمد

أ/ أحسن جميلة

جامعة مستغانم

جامعة الشلف

الجزائر

### ملخص:

تثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتمام العديد من المفكرين وبالأخص فيما يتعلق بخصوصية تسييرها وواقع التفكير الاستراتيجي فيها. هذا ما نهدف لدراسته من خلال هذه الورقة التي توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج، من أبرزها أن أهم ما يميز خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التسيير الجوارى الذي يساعد المالك-المسير على بسط نفوذه ومنطقه في العمل وطريقته في التسيير، كما أن هذه المؤسسات لديها إستراتيجية ولكن إستراتيجيتها لها خصوصيتها مقارنة بإستراتيجية المؤسسات الكبيرة، والتفكير استراتيجي فيها ذو طبيعة غير شكلية وغير مهيكّل. ونظرا لدورها التنموي تهتم الجزائر بتطويرها وتحسين تسييرها لزيادة تنافسيتها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التسيير الجوارى، الإستراتيجية، الرؤية الإستراتيجية.

### Résumé :

Il y a plus de vingt ans s'est engagé un débat sur la gestion et la stratégie des PME.

L'objet de cet article est de montrer le rôle central que la proximité exerce dans la gestion des entreprises de faible dimension. Elle apparaît comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Un second objectif consiste à en identifier le processus d'élaboration de la stratégie en contexte de PME, car ce type d'études répond à un important besoin de recherche. et aussi on va étudier la gestion des PME en l Algérie.

**Mots clés:** petites et moyennes entreprises, la gestion de proximité, la stratégie, la vision stratégique.

### مقدمة:

لم تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر كنموذج متحول عن المؤسسات الكبيرة بل أصبحت تمثل بحثا متميزا له خصوصيته. لذلك لطالما ناقش المفكرون مدى اختلاف طرق تسيير هذه المؤسسات عن المؤسسات الكبيرة واهتموا بخصوصية التفكير الاستراتيجي فيها.

### مشكلة البحث:

للإحاطة بموضوع البحث طرحنا الإشكالية الرئيسية التالية:

أين تكمن خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وما هي معالم التفكير

الاستراتيجي فيها؟ وما هي إستراتيجية تسييرها في الجزائر؟

التساؤلات الفرعية: تقودنا الإشكالية إلى طرح مجموعة من التساؤلات:

- ما مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما مفهوم التسيير الجوّاري وما هو تأثيره على نشاط المؤسسات؟

- ما هي خصوصية البحث في إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما هي إستراتيجية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

• **الفرضيات:** يمكننا بداية وضع الفرضيات التالية:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات بعدد عمال معين ورقم أعمال معين؛

- التسيير الجوّاري هو القرب من بيئة أعمال المؤسسة؛

- يكتسي البحث في إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جدلا وطابعا خاصا بسبب

خصوصية البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحد ذاتها.

- تسعى الجزائر إلى رفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها من خلال انتهاز عدت

برامج للتأهيل.

• **أهمية البحث:**

تتعدد الدراسات التي ناقشت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن مناقشة هذا الجانب في ما

يتعلق بالتسيير والإستراتيجية لا يزال يشوبه الغموض والجدل ويحتاج إلى المزيد من الأبحاث كما أنه

يعتبر موضوع الساعة.

• **أهداف البحث:**

يتمثل الهدف من دراسة هذا الموضوع في ما يلي:

- إبراز مفهوم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتبيان انعكاسها على طبيعة تسييرها؛

- إبراز مفهوم التسيير الجوّاري وتوضيح أثره على طبيعة جميع النشاطات في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة بما في ذلك الإستراتيجية؛

- إبراز مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- التعرف على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والإستراتيجية المتبعة في تسييرها

لزيادة تنافسياتها.

## المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة البحث الذي يتطرق لموضوع لازالت الدراسات فيه محدودة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من حيث تحديد المشكلة ودراستها بناء على مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي أعدت بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع.

### 1- خصوصية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

شكلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محور بحث واهتمام العديد من الباحثين، إلا أنه تم الاتفاق بالإجماع على صعوبة تحديد تعريف دقيق وشامل لها<sup>1</sup>؛ وأرجعوا سبب ذلك بالدرجة الأولى إلى الاختلاف والتباين الكبير بينها، كما اقترح توري Torrés عدة تفسيرات لغياب تعريف موحد منها: حسب البلد، حسب مستويات التطور الاقتصادي، وحسب النظام السياسي.

من جانب آخر يرى شارل فرونكلين.إ.ر Charles Frankline.E.R أن فكرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبطة في تعريفها بمحددتين أساسيين أحدهما كمي والآخر كيفي أو نوعي. يعتمد المحدد الكيفي بالأساس على الاستقلالية في الملكية وفي التسيير كالقطاع، السوق، الإستراتيجية والتكنولوجيا. في حين يقوم المحدد الكمي على عدد من المؤشرات المرتبطة بحجم المؤسسة، كعدد عمالها، وأصولها المالية، ورقم أعمالها. وتبقى النماذج العملية لهذه المؤشرات الكمية مختلفة حسب كل بلد وكل قطاع نشاط، وحسب البرامج الحكومية. والجدول الموالي يقدم مجموعة من التعريفات للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاستناد على المعيار المعتمد وأهم المفكرين:

جدول رقم 01: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المعايير	التعريف	أهم المفكرين
عدد العاملين	معياري كمي يساعد على	التقسيم حسب الحجم.
مراقبة المالك والتسيير الشخصي	أهم معيار كيفي، لأن التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم بالدرجة الأولى على متابعة ومراقبة المالك وهو يتم بطريقة شخصية أكثر من المؤسسات الكبيرة.	Baumback1983 ; Bauer1983 ; Miller et Toulouse1986, Julien1997.
نظام غير بيروقراطي، يتعامل بتقارير غير رسمية	يرجع هذا المعيار إلى عدد العمال وحجم الموارد المتوفرة.	Starbuck1965 ; Julien1997, Marchesnay1997.
ندرة الموارد	أول ما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قلة مواردها، وهذا يؤثر على طبيعة عملياتها وخياراتها الإستراتيجية.	Neilsen1974 ; Schuman et Seeger 1986, Anderson et Atkins 2001.
ارتباط كبير بالمحيط	هذا المعيار مهم عند دراسة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات. لأن علاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببيئتها تتأثر كثيرا بضعفها.	Starbuck1965, Marchesnay1997, Lindsay et Rue 1980, Borcieu 2000, Anderson et Atkins 2001.

**Source :** Maria Elisa Brandao Bernardes (Février 2008), La construction sociale de la stratégie en contexte de PME : une analyse en profondeur de quatre cas de diversification, thèse présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophiaedoctor , Hec Montréal, p : 08.

كما أشار Julien et Marchesnay 1992 بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست انعكاسا لطفولة المؤسسات الكبيرة<sup>2</sup>. واتفق جميع المفكرين تقريبا على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشترك في مجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة من أهمها<sup>3</sup>:

خصائص بيئية: فقد أشار Le GREPME 1994 إلى ضعف وحساسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمخاطر البيئية التي تنشط فيها، بسبب محدودية مواردها مما يصعب عليها جمع ومعالجة المعلومات التي تمهدها؛

خصائص تنظيمية: فهي تتميز بهيكل تنظيمي بسيط بموارد محدودة. كما أنها تتميز بنظام معلومات تسييري ضعيفا؛

خصائص في اتخاذ القرار: إذ تتميز بسيرورة اتخاذ قرار قصيرة المدى، تركز على التدفقات المادية منه على التدفقات المعلوماتية؛

خصائص بسيكولوجية: بسبب الدور المهم الذي يلعبه المالك-المسير، مما يجعل المعلومة والتسيير يتركزان عليه؛

المرونة: القرب من الأسواق، السرعة في رد الفعل وتغيير التوجه.

### 3- الطابع الجوّاري لتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

كما أشار Torrès فإن أي عامل يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهو ينطوي تحت منطوق الجوّارية أو القرب وفق النظرية التالية: كلما كان الحجم صغيرا كلما كانت الجوّارية قوية، حيث عرفها بأنها ليست محدودة في مجرد قياس متري أو مسافة جغرافية قصيرة، بل تنظيم استراتيجي يساعد المسير أن يحافظ على بسط نفوذه على مؤسسته وعلى تطورها.

يعود مصطلح الجوّارية إلى الكلمة اللاتينية proximitas و proximus التي تعني قرب جوّاري؛ وقد ورد في قاموس le petit Larousse تعريف لمصطلح الجوّارية بأنه القرب المباشر دون وجود وسيط<sup>4</sup>. ولقد قدم Moles et Rohmer (1978) قانون للجوّارية من خلال كتابهما La psychologie de l'espace حسبهما كل ما هو قريب يعتبر مهما مقارنة بما هو بعيد سواء حدث، شيء، ظاهرة أو فرد<sup>5</sup>. حاولوا وضع تصور موضوعي للفضاء أو المكان الذي هو متركز حول ذات الفرد، وعلى أساسها يكون الآخرون ما هم إلا توابع اختيارية لهذه الذات، ويسمى هذا التصور للفضاء أو المكان بفلسفة التمرکز. وهي مرتبطة بوجهة نظر تقوم على -هنا والآن- بالنسبة للفرد الذي يكون في وضعية معينة، ويعي علاقته مع المحيط. وهنا يعتبر الفرد نفسه مركز الكون والباقي يدور من حوله فأنا هنا و الآن يعني أنا مركز الكون وكل شيء ينظم بالنسبة إلي<sup>6</sup>. ونظرا للحضور الكبير لصاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ولما لكها في الغالب، فإن هذه النظرية تقدم تفسيراً لبعض من سلوكيات المؤسسة على أساس الارتباط الحاصل ما بين المؤسسة وصاحبها أو مالكيها، عكس المؤسسات الكبيرة<sup>7</sup>. ولهذا الأخيرة مزيج جوّاري Un mix de proximité يؤثر في طبيعة تسييرها :

#### - الجوارية/القرب السلمي: "مسير المؤسسة قريب من عماله"

مما يساهم في تقوية العلاقات المباشرة والشخصية وشخصنة نماذج تسييرها، ويجعل المسافات الهرمية والاجتماعية فيها أقصر مقارنة بالمؤسسات الكبيرة إن لم تكن منعدمة.

#### - الجوارية/القرب الوظيفي: "ترابط قوي بين وظائف المؤسسة"

حسب مارشني Marchesnay 1991 من الصعب التمييز بين المهام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما ينتج عنه تداخل كبير فيما يخص اتخاذ القرار الاستراتيجي<sup>8</sup>.

#### - نظم معلومات جوازي "أنظمة اتصال وآليات تنسيق مبسطة"

تتميز نظم الاتصال الداخلية ببساطتها وأقل تنظيمًا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ولا يهتم المسير بالقيمة الإستراتيجية للمعلومة لذلك يعتمد على وسائل اتصال أقل رسمية تقوم على أساس التواصل الشفهي المباشر عن طريق الحوار.

#### - الجوارية/القرب الزمني: "إستراتيجية حدسية على المدى القصير"

السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يأتي كرد فعل، ويفضل اللجوء إلى الحدس في اتخاذ القرارات. والإستراتيجية بسيطة ومرنة تركز على الرؤية الإستراتيجية للمسير.

#### - التسويق الجوازي: "العملاء بدلا من السوق"

يمكن من إقامة علاقة وثيقة مع العملاء والموردين وليس من الغريب أن يكون المسئول على دراية بأسماء جميع العملاء الذين يكونون أحيانا كأصدقاء، هذا ما يمكنه من قياس احتياجاتهم ورغباتهم وتحقيقها من خلال تسويق شخصي.

- الجوارية/القرب المكاني: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على موارد بيئتها المحلية لحل العديد من مشاكلها، هذا القرب المكاني يعتبر كأحد مصادر الميزة التنافسية لهذه المؤسسات حيث تستطيع التعامل مع المستجدات بسرعة وفي نفس وقت وقوعها.

#### 4- الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شيلوت Chaillot هي اندفاع الأفكار بشكل وطيد؛ حيث تنحصر أهم فكرة في تحقيق الريادة في السوق من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف مثل: رفع رقم الأعمال، زيادة الحصة السوقية؛ وفي المقام الثاني تأتي فكرة ضرورة الإبداع من أجل تحقيق الربح. وفي هذا النوع من المؤسسات يعتبر المدير هو المسئول عن تطور الإستراتيجية التي تنحصر في عملية اتخاذ قرارات غير رسمية ونادرا ما تستعمل كأداة للتسيير<sup>9</sup>. ولقد قدم جوليان ومارشني Julien P.-A et Marchesnay M مجموعة من الخصائص المميزة

للإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسات تمت في هذه المؤسسات في هذا المجال، من أهمها<sup>10</sup> :

-تعتمد أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إن لم نقل كلها على إستراتيجية في الغالب ضمنية؛  
-ترتكز الإستراتيجية على أفق زمني محدود نادرا ما يتجاوز السنتين؛  
-تتميز الإستراتيجية بالمرونة، مما يتيح للمسير من إحداث التعديلات والتصحيحات واقتناص الفرص التي قد تظهر مع الوقت؛  
- تتميز الإستراتيجية بأنها ظرفية، فكلما كانت بيئة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة متوترة كلما كانت التعديلات الداخلية كثيرة؛  
-يعتبر التكامل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما، بسبب التداخل الموجود بين مختلف الوظائف؛

- تأتي الإستراتيجية في الغالب كرد فعل، وهي مرتبطة بالمالك- المسير المسئول عن اتخاذ جميع القرارات داخل المؤسسة. كما أشارت بعض الدراسات أن الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتم وفق مراحل؛

حسب هالفر وأول Helver et al فإنه مهما كان وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنها تتبع التسيير الاستراتيجي وذلك وفق رؤية المالك- المسير لها لمستقبل التنظيم، بحيث تكون هذه الرؤية المستقبلية غير مكتوبة وغير رسمية على عكس المؤسسات الكبيرة<sup>11</sup>.

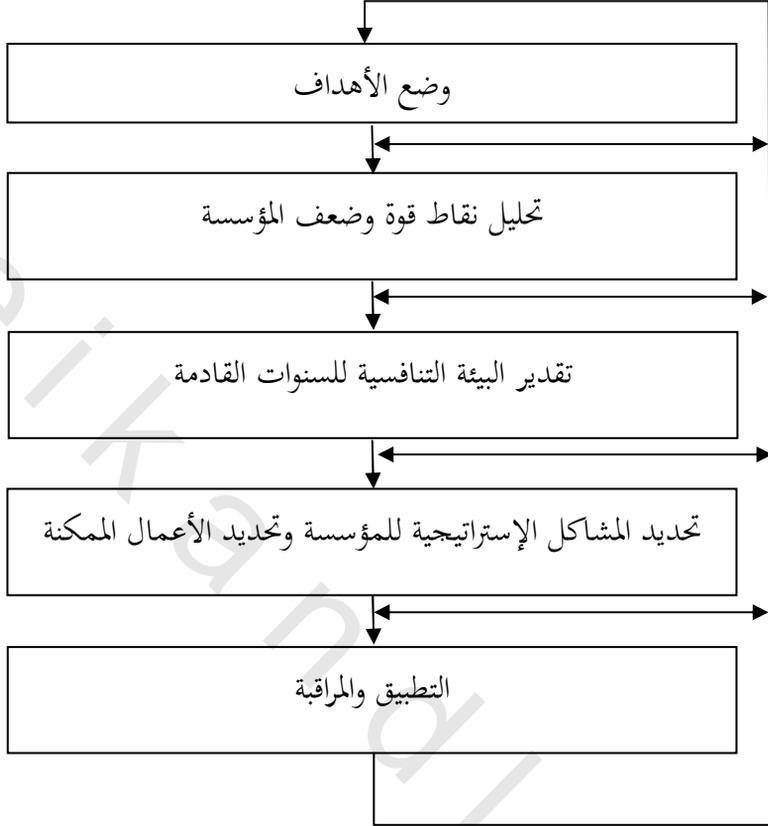
أما ماك كريكر MacGregor 1999 يرجع الأسباب التي تعيق استخدام التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أسباب من أهمها : عدم وجود رؤية للنمو وعدم وجود صياغة وتشكيل عملي لخيارات المفاوض، تعتبر استراتيجيات المؤسسة ناشئة ومتكيفة، إساءة استعمال وإبلاغ الخطاب الاستراتيجي ولغة التخطيط حيث يستثنى منه العمال.

أما ريس Rice 1983 فيلخص سبب ضعف النشاط الاستراتيجي لعدم معرفة البدائل الممكنة في التسيير الاستراتيجي من جهة، وعجز مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسة التحليل للقرارات الإستراتيجية من جهة أخرى.<sup>12</sup>

##### 5- العملية الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

رغم الصعوبة التي واجهت الباحثين في هذا المجال، اقترح سابورته Saporta شكلا توضيحيا لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقدم معه

مجموعة من الاقتراحات حتى تتناسب هذه العملية مع هذه المؤسسات تتمثل في: التقليل/الحد من استهلاك الموارد، احترام وقت المالك-المسير وأن تتماشى مع النمط الاستراتيجي الضمني. الشكل رقم 01: أهم مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

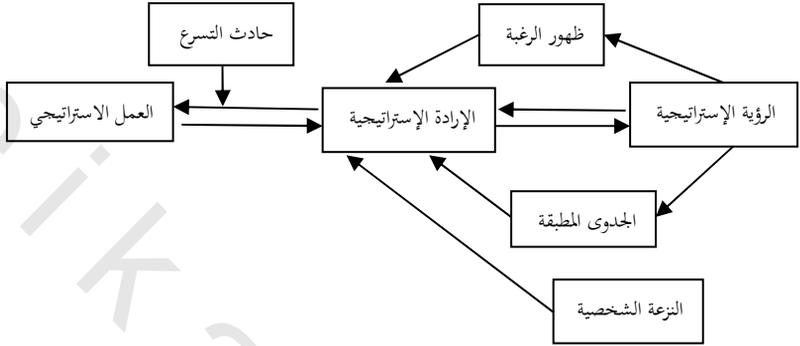


**Source :** B.SAPORTA (1997), stratégies de la petite et moyenne entreprise, encyclopédie de gestion, Tome 03, p:1332.

نلاحظ من الشكل أن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ بوضع الأهداف، ثم التحليل الداخلي والخارجي حتى تتمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من دراسة إمكانياتها والمتغيرات المحيطة بها، مما يسهل عليها عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل بسيط قدر الإمكان. ويضيف سابورته Saporta بأنه لا بد على كل مسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتبع عملية للتخطيط أن يأخذ بعين الاعتبار أهمية المعلومة في ذلك، من خلال نظام معلومات استراتيجي يتميز بالبساطة تماشياً مع هيكل هذه المؤسسات، وقرب مصادر المعلومة<sup>13</sup>. غير أن مينتزرغ Mintzberg يشير إلى أن العملية الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست دائماً بطريقة مخططة، بل تتم في غالب الأحيان وفق رؤية المالك-المسير<sup>14</sup>.

حسب ماكميلان 2001 MacMillan فإن الإرادة الإستراتيجية هي أحد أهم ثلاثة عوامل تدخل في عملية صياغة الإستراتيجية والمتمثلة في: الإرادة الإستراتيجية مع التشخيص الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي<sup>15</sup>. في هذا الإطار اقترح كل من كاسرد وكريكر Carsrud et Krueger (1993) نموذجاً يعرف بـ l'évènement entrepreneurial الذي يرجع لـ Shapero (1982). كما هو موضح في الشكل أسفله<sup>16</sup>:

شكل رقم 02: تحليل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمالك-المسير.



**Source :** Nicolas VARRAUT (22-23-24 Octobre 1998), Démarche stratégique du dirigeant – propriétaire de PME, 4<sup>ème</sup> congrès international francophone, p : 09.

إذن من أجل فهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لا بد من دراسة هذه المفاهيم "الرؤية الاستراتيجية، الإرادة الإستراتيجية والعمل الإستراتيجية" في حالتها الديناميكية. لأن هذه المفاهيم تعدل وتتطور مع الوقت بشكل تفاعلي. فالرؤية الإستراتيجية للمدير هي تصوره الذهني الحالي للمستقبل فيما يخص التنظيم، النشاطات والبيئة؛ أي هي تبصر لحالة مستقبلية. وهي بذلك تعقلن وتمنح الإرادة الإستراتيجية والعمل الاستراتيجي، إذ أن القرار الاستراتيجي يدور عموماً ضمن مجال ما نتصوره، ما نتمناه، ما نقوم به وما يجب أن نفعله. وتعرف الإرادة الإستراتيجية بأنها حالة ذهنية توجه ذهن وتصور المدير نحو البحث وتحديد الوسائل الضرورية بهدف تحقيق مشروع استراتيجي معين، وبالتالي فهي تركز على الرؤية الاستراتيجية؛ كما يمكن أن تأثر الإرادة الإستراتيجية في الرؤية الإستراتيجية، فمن خلال ما يريد المدير أن يصل إليه أو يحققه والطريقة التي سيعتمدها في ذلك والتي يراها مناسبة، يمكن لذلك أن يؤثر في طريقة تصوره للمستقبل. كما أن الإرادة الإستراتيجية توجه العمل الاستراتيجي الذي يتضمن مجموعة من القرارات والأعمال التي تتنافس في تحقيق الإرادة الإستراتيجية. ومع ذلك يمكن للعمل الاستراتيجي أن يؤثر في كل من

الرؤية الإستراتيجية والعمل الاستراتيجي ويؤدي إلى تعديلهما إذا كانت القرارات والأعمال لا ترقى إلى ما كان متصورا.

#### 6- إستراتيجية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وزيادة تنافسيتها:

جاء التعريف الرسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001 ضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001<sup>17</sup>، وقدمت لها تعاريف بالاعتماد على ثلاث معايير<sup>18</sup>: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، مجموع الميزانية.

- مؤسسة مصغرة: من 01 إلى 09 عمال، رقم الأعمال السنوي أقل من 20 مليون دج ومجموع الميزانية أقل من 10 مليون دج.

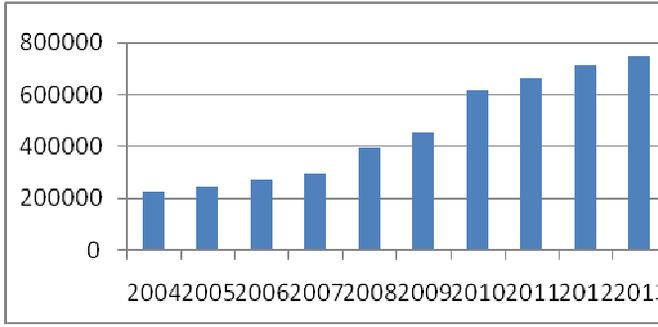
- مؤسسة صغيرة: عدد العمال من 10 إلى 49 عاملا، رقم الأعمال السنوي أقل من 200 مليون دج ومجموع الميزانية أقل من 100 مليون دج.

- مؤسسة متوسطة: عدد العمال من 50 إلى 250 عاملا، رقم الأعمال السنوي من 200 إلى 2000 دج ومجموع الميزانية من 100 إلى 500 دج<sup>19</sup>.

والجدول أسفله يبين تطور تعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2004-2013.

**جدول رقم 02:** العدد الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2004-2013.

العدد الكلي	معدل النمو %	عدد المؤسسات العامة	معدل النمو %	عدد المؤسسات الخاصة	السنة
226227	-1.26	778	8.41	225449	2004
246716	+12.33	874	+9.04	245842	2005
270545	-15.45	739	+9.75	269806	2006
294612	-9.88	666	+8.95	293946	2007
392639	-6	626	+33.36	392013	2008
455989	-2.18	591	+16.16	455398	2009
619072	-75.5	557	+35.82	618515	2010
659309	+6.49	572	+4.35	658737	2011
711832	-2.62	557	+7.97	711275	2012
747 934	-1.79	547	+5.07	747 387	2013



**المصدر:** بناء على إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية سابقا.

يتضح أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2004 حتى 2013 في تزايد مستمر إذ انتقل عددها من 226227 مؤسسة سنة 2004 إلى 747 934 مؤسسة سنة 2013. ولقد بلغ تراكم الإنشاء من 01/ 01/ 2010 إلى غاية 31/ 12/ 2013 حوالي 177010 مؤسسة، علما أن الهدف المسطر من السلطات العمومية هو خلق 200000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال الفترة الخماسية 2010-2014 ولقد بلغ معدل التحقيق لعام 2012 نسبة 71.10%<sup>20</sup>. فمجهود الدولة من خلال برامج الإنعاش الاقتصادي للفترة 2001-2014، ومجموعة الإصلاحات المنتهجة ضمن سياسة الانفتاح الاقتصادي كان لها أثرها البارز في مضاعفة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال<sup>21</sup>:

- فتح المجال أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك التابعة للقطاع الخاص لتنفيذ الاستثمارات العمومية المبرمجة؛ مثل الأشغال العمومية وتوسيع القواعد الهيكلية والبنية التحتية، الطرق والمواصلات؛

- تهيئة المحيط الملائم من النواحي الاقتصادية، السياسية، القانونية والتكنولوجية لتسهيل أداء وممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية التي تجذب العديد من رؤوس الأموال والمستثمرين في إطار برنامج التنمية المحلية والاقتصادية؛

- إتباع البنك الجزائري لسياسة ائتمانية توسعية موجهة نحو تخفيض معدلات الفائدة على القروض المقدمة لهذه المؤسسات ابتداء من سنة 2001، حيث وصلت إلى حدود 50%، وقد كان لهذه السياسة المصرفية الأثر الإيجابي على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير مصادر التمويل اللازمة وتسيير شروط تقديمه.

ينحصر مجال نشاط أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على المستوى المحلي أو الوطني ونادرا جدا ما يصل بعضها إلى المستوى الدولي إذ أن أقل من المئات منها تعتبر مصدرة،

وذلك بسبب أن أغلبية هذه مؤسسات بنسبة حوالي 95% منها هي مؤسسات صغيرة جدا بعدد عمال أقل من 10 أشخاص، تسير بطريقة تقليدية وتقتطع موقعا مهما في الاقتصاد الموازي الذي يمثل حسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي حوالي 30% من النشاط العام. وهي تأخذ شكل مؤسسات فردية EURL أو مؤسسات ذات مسؤولية محدودة SARL تسير وفق النموذج العائلي مما يعرقل نموها.

وما يعيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هو أن أغليتها تستعمل تكنولوجيا قديمة وتعتمد على يد عاملة ينقصها التأهيل والتكوين؛ يوجد إبداع ولكنه ينحصر على قطاعات محدودة جدا. كما أن أغلبية هذه المؤسسات ينقصها الوعي حول أهمية إتباع نماذج متطورة في التسيير وأهمية الاستشارة والمؤسسات المرافقة. ولقد أشارت منظمة أرباب العمل الجزائريين التي تمثل مئات أصحاب ومديري المؤسسات الخاصة في الجزائر، بأنها تعاني من العديد من المشاكل والمعوقات التي تسببت في انخفاض الحصة السوقية للعديد من المؤسسات بسبب المنافسة الشديدة من الطرف الأجنبي والمنافسة غير الشريفة من طرف المنتجين الجزائريين الذين ينشطون ضمن الاقتصاد الموازي<sup>22</sup>. فمثلا سنة 2013 تم شطب 2661 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة منها 2423 أشخاص معنوية و183 أشخاص طبيعية.

لذلك اتبعت الجزائر عدت برامج للتأهيل، ونشير أولا إلى أن الجزائر حددت مفهوما مضبوطا لعملية التأهيل وهذا ضمن برنامج ميدا سنة 2006: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قبل كل شيء إجراء مستمر للتدريب وطرق تسيير ديناميكية ومبتكرة<sup>23</sup>. أي أن عملية التأهيل تسعى بالدرجة الأولى إلى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورفع تنافسيتها. فلقد وضعت الدولة الإمكانيات المالية والقانونية بغرض مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلها أكثر تنافسية وقادرة على خلق الثروة ومناصب الشغل، وكذا تمكينها من فرض منتجاتها عبر الأسواق الوطنية والدولية. فلقد تم وضع 360.000 مليار دينار تحت خدمة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار البرنامج الوطني لإعادة الهيكلة الذي سيشمل في مرحلته الأولى 20.000 مؤسسة خلال الفترة الخماسية من 2010-2014. يتم التمويل من ميزانية الدولة من خلال إنشاء صندوق التخصيص الخاص رقم 124-302 الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يتكفل بمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالدرجة الأولى المؤسسات التي تعاني من الطابع العائلي أو تلك التي لا تزال في حالتها الابتدائية، ولكل مؤسسة صغيرة ومتوسطة تحتوي على 10 مستخدمين دائمين أو أكثر؛ ويجب أن تكون هذه المؤسسات

جزائرية لها وضعية مالية متوازنة وتزاول نشاطها منذ عامين، وتدعيمها بأدوات التسيير التي تستجيب للمعايير الدولية. وبالموازاة مع مواصلة تشجيع إنشاء مؤسسات جديدة تسعى الحكومة إلى توفير المحيط والمرافقة اللازمين لتطورها وازدهارها. ينفذ البرنامج الوطني للتأهيل من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME الذي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 في 03 ماي 2005.

والجدول الموالي يلخص أهم نقاط ومحاور البرنامج الذي سطرته الوكالة الوطنية لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2017. جدول رقم 03:  
البرنامج المسطر من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2014-2017

المحاور	أهداف كمية تراكمية من 2014-2017	أهداف نوعية
تحقيق دراسات لأنشطة الفروع	15 دراسة	تحديد احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل قطاع، من أجل وضع إستراتيجية التطوير المناسبة.
تحقيق دراسات للفروع، تموقع استراتيجي وترابط القطاعات	26 دراسة مستهدفة	تحديد المنتجات ذات مكانة اقتصادية كبيرة وميزة تنافسية، حتى يتم تموقعها في الأسواق المحلية والخارجية.
تحقيق الدراسات العامة حسب الولاية	48 دراسة عامة	تحديد الخصائص المميزة لكل ولاية، لتقوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطوير الإمكانيات المحلية.
إصدار مجلة فصلية مختصة حول برنامج التأهيل	16 دراسة	توفر للمتعاملين الاقتصاديين المعلومات الضرورية حول برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
إجراءات المتابعة، التقييم واليقظة حول أهمية وتأثير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	10 دراسة	تحسين البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
تحقيق دراسة حول التعاقد من الباطن لصالح مختلف القطاعات الصناعية.	04 دراسات	معدل اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
توظيف الخبراء لتعزيز البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	20 خبير	تعزيز قدرة التقييم والتدخل لـ ANDPME والحفاظ على البرامج المؤهلة فعليا.

**Source :** Ministère de l'industrie et des Mines (21 Octobre 2014), le programme National de Mise à Niveau, ANDPME, pp :32- 35

## 7- النتائج:

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطبيعة التفكير الاستراتيجي فيها، التي بالرغم من أنها شكلت محور بحث العديد من الباحثين إلا أن تعريفها لا يزال يشوبه الغموض، لذلك أغلبية المفكرين اعتمدوا في تعريفها على مجموعة من الخصائص المتعلقة بمجال علوم التسيير المشتركة بينها والتي تميزها عن المؤسسات الكبيرة، من خلال أربعة خصائص: بيئية(عدم الثبات)، تنظيمية(هيكل تنظيمي أقل رسمية وأقل اختلافاً ومحدودية مواردها البشرية والمالية)، اتخاذ القرار(قصيرة، تأتي كرد الفعل، حدسية وتجريبية)، بسيكولوجية (هيمنة المسير).

ويعتبر المالك/المسير أهم عنصر في المؤسسة لأن له الدور الكبير في خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال منطقه في العمل وطريقته في التسيير وله تأثير في باقي العناصر الأخرى. لذلك من المهم جدا معرفة تفاصيل شخصيته التي تمثل عاملا جوهريا يؤثر في الإستراتيجية وفي تسيير المؤسسة ككل، ويجعلها تتميز بمزيج جواربي "جواربية/قرب السلمي، جواربية/قرب وظيفي، نظم معلومات جواربي، جواربية/قرب زمني، تسويق جواربي وجواربية/قرب مكاني"، وهذا ما ينتج عنه: شخصية نماذج التسيير، ترابط قوي بين وظائف، نظم الاتصال الداخلية أقل رسمية، اتخاذ القرارات بالاعتماد على الحدس، التعامل مع المستجدات بسرعة وفي نفس وقت وقوعها، إقامة علاقة وثيقة مع العملاء والموردين.

كما أثبتت العديد من الدراسات أن تفكير استراتيجي موجود في هذه المؤسسات ولكن ذو طبيعة غير شكلية وغير مهيكلي. إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها إستراتيجية ولكن لها خصوصيتها مقارنة بإستراتيجية المؤسسات الكبيرة، تتميز بالبساطة والمرونة تركز في إعدادها على الرؤية الإستراتيجية للمسير الذي لا يستخدم من تقنيات التسيير إلا التسيير التقديري أو التحليل المالي، والسلوك الاستراتيجي يأتي كرد فعل وليس بصفة مسبقة يتميز بأفق زمني قصير لا يتعدى السنتين في الغالب.

وكما رأينا فان تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في تطور مستمر، إلى جانب ذلك تسعى الجزائر إلى تطوير قدرتها التنافسية من خلال وضع برامج تأهيل، من أبرزها البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME الذي يتكفل بمرافقتها وتدعيمها بأدوات التسيير التي تستجيب للمعايير الدولية.

## 8- التوصيات:

بما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تعتبر الركيزة الأساسية لكثير من اقتصاديات البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة لدورها التكاملي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أصبح لزاما ليس فقط بتطويرها من حيث العدد وإنما الاهتمام بزيادة تنافسيتها من خلال:

- ضرورة تكوين مدراء- مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال إدارة الأعمال؛
- تطوير النماذج المتبعة في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقديم الدعم اللازم وتوفير البيئة المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمزاولة نشاطها؛
- تنظيم الملتقيات والدورات لتقديم المعلومات والإرشاد والتوجيهات للمدراء-مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ضرورة مواكبة التكنولوجيات الحديثة، والاستعانة بالخبراء في هذا المجال.

## -المراجع:

<sup>1</sup>Brahim ALLALI(Mars 2003), Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire, Thèse présenté a la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophiaeDoctor –PH-D- en administration, UNIVERSITE MONTREAL, p :22-23.

<sup>2</sup> Anne-Laure SERDUNCAN Anne-Laure SERDUNCAN (28 Novembre 2008), Le contrôle dans la relation client- fournisseur à l'international – le cas des PME françaises a l'égard de leurs fournisseurs Chinois , Thèse pour le Doctorat és Sciences de gestion, présenté à L'UNIVERSITE DE PAU et DES PAYS DE L'ADOUR Ecole DOCTORALE sciences sociales et humanités, p : 100.

<sup>3</sup>Mohamad AL ABDUSALAM et Robert PATUREL(13-16 Juin 2006), LES SYNDICATS PROFESSIONNELS SONT-ILS UN OUTIL PERMETTANT AUX PME/PMI L'ACCES A LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ?, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, p :03.

<sup>4</sup>Valérie Ballereau et Olivier Torrès, L'influence proxémique des parties prenantes en PME : une validation empirique, p p: 04-05.  
[http://www.aei2013.ch/FR/Documents/52\\_Ballereau\\_et\\_al\\_AEI2013.pdf](http://www.aei2013.ch/FR/Documents/52_Ballereau_et_al_AEI2013.pdf),

<sup>5</sup>TORRES OLIVIER(30 octobre-1 novembre 2002), Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises, 6ème Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), , HEC Montréal, p :03.

<sup>6</sup>TORRES OLIVIER et Gaël Gueguen, Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique, 8<sup>e</sup> congrès internationale FRANCOPHONE en entrepreneure et PME, CIFEPME, pp:01-02.

<sup>7</sup>TORRES OLIVIER et Gaël Gueguen(2008), Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 21, n° 1, p: 96.

<sup>8</sup> Olivier Torrès(5-7 Juin 2002), Face à la mondialisation les PME doivent mettre du territoire et de la proximité, dans leurs stratégies de globalisation, Projet de communication pour la Xième Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Paris , p : 03.

<sup>9</sup>CHERRARA Welid (2012/2013 ), "Les stratégies de la PME LE CAS Algérien", Mémoire de magister de management, Option : stratégie, université d ORAN, p : 57.

<sup>10</sup> A.NOEL (1992-1993),"perspectives en management stratégique", Economisa, Paris, Tome I, p : 108 .

<sup>11</sup> J-P Helver, M. Kalika, J.Orsoni (2006), Management, stratégie et organisation, vuibert, Parie, 6<sup>ème</sup> édition, p: 429-430.

<sup>12</sup> مداح عرابي الحاج (17 و 18 أفريل 2006)، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف منخر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص: 1066

<sup>13</sup> B.SAPORTA(1997), stratégies de la petite et moyenne entreprise, encyclopédie de gestion, Tome 03 :3125-3126.

<sup>14</sup> H. Mintzberg (1998), Le management, voyage au centre des organisations, édition d organisation, PARIS , p :242.

<sup>15</sup> Truche Marcel et Reboud Sophie (Juin 2007), Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME : deux études de cas, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9, p : 02.

<sup>16</sup> Nicolas VARRAUT(22, 23 & 24 octobre 1998), DEMARCHE STRATEGIQUE DU DIRIGEANT-PROPRIETAIRE DE PME, 4ème Congrès International Francophone sur le PME , p : 09.

<sup>17</sup> يوسف حميدي (2007-2008)، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص: 76.

<sup>18</sup> وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار(افريل 2013)، نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 22 ، ص: 26.

<sup>19</sup>YOUCEFI RACHIDE (11/12 mars2013), HADJAR ASSIA, BERRAHO HADJ MELIANI, L'évaluation De La Mise à Niveau Des Pme En Algérie, colloque international : Evaluation des programmes d'investissements public 2001-2004 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, université SETIF1 ,p :03.

<sup>20</sup> بوهزة محمد (12/11 مارس 2013)، آثار البرامج الاستثمارية على نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مؤتمر دولي: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال فترة 2001-2014، جامعة سطيف1، ص: 08.

<sup>21</sup> Service Économique Régional d'Alger (Janvier 2012), Les PME en Algérie et les politiques de soutien à leur développement, publications des services économiques , p : 01-02.

<sup>22</sup> برياش توفيق وكشاط أنيس (12/11 مارس 2013)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: بين الواقع والمأمول، مؤتمر دولي حول تقييم آثار برنامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، جامعة سطيف 1، ص: 18.

<sup>23</sup> سحنون سمير وبونوة شعيب (17-18 أبريل 2006)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، ص: 423.

## الحكومة الالكترونية في الأردن: التحديات والفرص

خيرى مصطفى سعيد كتانة  
سحر فالح عوض أبو جارور  
كلية الأعمال جامعة عمان العربية

### ملخص

تقوم هذه الدراسة بتحليل واقع تطبيق الحكومة الالكترونية في الأردن وذلك بعد اهتمام كبير من الحكومة بتحويل الخدمات الحكومية لتصبح خدمات حكومية الكترونية وذلك لقناعتها بان التكنولوجيا والاتصالات يمكنها تحويل الخدمات الحكومية التي يتلقاها المواطنين عبر طاوور الانتظار الى خدمات يمكن الحصول عليها مباشرة من خلال الاتصال بالانترنت وبكفاءة عالية ودقة واستثمارا للوقت والجهد وعدم تكرار العمل ولزيادة كفاءة الخدمات الحكومية وتقديمها باطار من الشفافية والعدالة لجميع المواطنين، تنفيذا للمبادرة الملكية السامية التي اطلقها جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم وتوجيهاته السامية لتطبيق برنامج الحكومة الالكترونية في المؤسسات والدوائر الحكومية المختلفة قامت دائرة ضريبة الدخل والمبيعات باطلاق برنامج خدمات الحكومة الالكترونية مطلع عام 2005 م وهو أول برنامج للحكومة الالكترونية يتم تطبيقه على مستوى الدوائر الحكومية في المملكة . ، كما وجهت الرؤية الملكية السامية القائمين على هذا البرنامج إلى تسهيل معاملات المواطنين والاسراع في إنجازها وتقديم الخدمات بدقه وعدالة وشفافية باستخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات لتقصير المسافات بين المواطنين والمؤسسات الحكومية وزيادة الوعي الثقافي والمعرفي وتبادل الخبرات ..

### الكلمات المفتاحية: الأردن - الحكومة الالكترونية

#### Abstract

This study analyzed the reality of the application of e-government in Jordan, after considerable attention from the government to convert government services to become an electronic government services to its conviction that technology and communications can transform government services that citizens receive through the queue waiting to services can be obtained directly through the Internet connection and efficiently, accuracy and an investment of time and effort and not to duplicate work, to increase the efficiency of government services, provide the framework for transparency and justice for all citizens.

In implementation of the Royal initiative launched by His Majesty King Abdullah II Bin Al Hussein and directed the High Commissioner for the application of e-government program in various institutions and government departments, the Income and Sales Tax Department firing program e-government services in early 2005, the first e-government program is applied to government departments in the Jordan level. , As the Royal vision and directed those in charge of this program is to facilitate the transactions of the citizens and delivery and provision of services accurately and the fairness and transparency by using modern techniques and information technology to shorten the distance between citizens and government institutions, increase cultural and cognitive awareness and exchange of experiences.

Key words: Jordan, E-Government

## 1. مقدمة

يُجسد برنامج الحكومة الإلكترونية اهتمام المملكة الأردنية الهاشمية لتطبيق مفهوم التعاملات الإلكترونية الحكومية. ويأتي البرنامج ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تتبناها المملكة لتحقيق التنمية المستدامة والتطوير في جميع جوانب الحياة، والذي يستند على المرتكزات الرئيسة وهي المؤسسية والقوانين والتشريعات والبنية التحتية من البرامج وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعدات، ورأس المال البشري بما في ذلك تجهيز الخدمة ومؤدوا الخدمة والمواطنون محل اهتمام الخطط الحكومية، لتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة فعالة ومستقرة وأمنة وسريعة واقتصادية بالتركيز على إيصال الخدمات الضريبية للمواطنين تماشياً مع متطلبات العصر بشفافية ودقة ووضوح وإعادة هندسة كافة العمليات والمعاملات اليدوية لزيادة فعالية الأداء ..

## 2. مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة في الاسئلة التالية:

1. ما هي المعوقات والتحديات التي تعترض تطبيق الحكومة الالكترونية في الاردن؟
  2. ما هي الامكانيات المتوفرة في الاجهزة الحكومية لتطبيق الحكومة الالكترونية في الاردن؟
  3. ما مدى جاهزية البنية التحتية ومدى ملائمتها لتطبيق الحكومة الالكترونية في الاردن؟
- ## 3. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من اهتمام كبار المسؤولين والمهتمين في البلدان المتقدمة والنامية بتحويل الخدمات الحكومية التقليدية لتصبح خدمات حكومية إلكترونية وذلك لقناعة الحكومة بان التكنولوجيا والاتصالات يمكنها تحويل الخدمات الحكومية التي يتلقاها المواطنون عبر طاوور الانتظار الى خدمات يمكن الحصول عليها مباشرة من خلال الاتصال عبر الانترنت وبكفاءة عالية ودقة واستثمار للوقت والجهد وعدم تكرار العمل ولزيادة كفاءة الخدمات الحكومية وتقديمها باطار من الشفافية والعدالة لجميع المواطنين.

## 4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الامكانيات والاستعدادات اللازمة في الاجهزة الحكومية الاردنية للتحويل الى الحكومة الالكترونية من الجوانب التالية:

- 1- تحديد مفهوم الحكومة الالكترونية.
- 2- تحديد المتطلبات الاساسية لتنفيذ سياسات الحكومة الالكترونية.
- 3- تحديد اهم المعوقات لتنفيذ الحكومة الالكترونية واهم التوصيات.

## 5. منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان في دراستهما ( المنهج الوصفي التحليلي) لمفهوم الحكومة الإلكترونية والخدمات المتصلة بما وتحليل كفاءتها وفعاليتها.

### تعريف الحكومة الإلكترونية:

الحكومة الإلكترونية هو نظام حديث تتبناه الحكومات باستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية والإنترنت في ربط مؤسساتها بعضها ببعض، وربط مختلف خدماتها بالمؤسسات الخاصة والجمهور عموماً، ووضع المعلومة في متناول الأفراد وذلك لخلق علاقة شفافة تتصف بالسرعة والدقة تهدف للارتقاء بجودة الأداء(العتيبي، 2004)(ديوب، 2013).

وفي الأردن، يسعى البرنامج إلى تحقيق المزيد من الكفاءة في الأداء الحكومي(الجمالي، 2012) من خلال رفع مستوى تقديم الخدمات للعملاء والمستثمرين من كافة شرائح المجتمع بسهولة، وسرعة ودقة وبكفاءة، لتصبح نوعاً جديداً من أداء موظفي الحكومة.

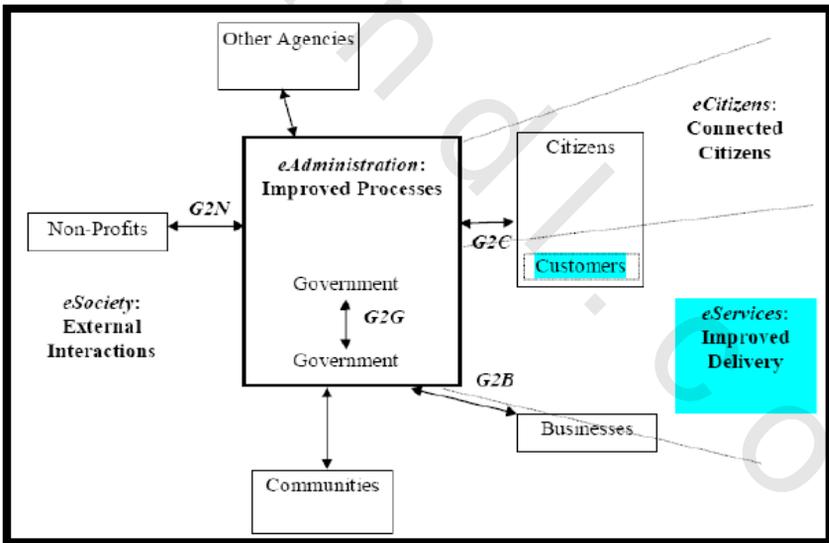
وعرف البنك الدولي الحكومة الإلكترونية على النحو الآتي(worldbank):

"ان مفهوم الحكومة الإلكترونية يشير إلى استخدام الجهات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات (مثل المساحة الواسعة للشبكات، والإنترنت، والحوسبة المتنقلة والأجهزة والبرمجيات) التي لديها القدرة على التعامل مع المواطنين والشركات وغيرها، ويمكن لهذه التكنولوجيا ان تخدم مجموعة متنوعة من الخدمات: مثل تحسين تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وتحسين التفاعل مع قطاع الأعمال والصناعة، وتمكين المواطن من الحصول على المعلومات، أو الإدارة الحكومية بكفاءة أكثر. حيث يمكن للحكومة ان تجني فوائد عدة منها: تقليل الفساد، وزيادة الشفافية (العتيبي، 2004)، ونمو الإيرادات، و / أو خفض التكاليف.

ومفهوم الحكومة الإلكترونية مماثل لمصطلح التجارة الإلكترونية(UNPAN)، والذي يسمح للشركات بتبادل المعاملات التجارية مع بعضهم البعض بشكل أكثر كفاءة (B2B) و معاملات الزبائن مع الشركات (B2C)، ومعاملات الحكومة الإلكترونية مع مواطنيها (G2C)، والحكومة والأعمال التجارية (G2B)، وكذلك تعامل الإدارات الحكومية مع بعضها البعض (G2G)، سواء بين المؤسسات الحكومية الداخلية أو مع الحكومات الخارجية، ليكون أكثر فعالية وشفافية، وغير مكلف(worldbank).

وكغيرها من المفاهيم المعاصرة هناك تعريف متعددة للحكومة الإلكترونية بين الباحثين والمتخصصين، ولكن معظمهم اتفقوا على تعريف الحكومة الإلكترونية هو استخدام الحكومة

لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين والشركات للتفاعل معها وإجراء الأعمال مع الحكومة باستخدام مختلف الوسائط الإلكترونية مثل الاتصال الهاتفي (العتيبي، 2004)، والفاكس، والبطاقات الذكية، والبريد الإلكتروني (ديوب، 2013) وكذلك الاجراءات الخاصة بتنفيذ تلك الخدمات من القواعد والأنظمة والأطر المحددة لتنفيذ الخدمة والتنسيق والتواصل والتكامل بين عمليات الخدمة المقدمة. وفي مفهوم الحكومة بشكل عام، يجب ان نميز بين عدة مصطلحات منها: المواطنون والشركات والخدمات والدوائر الحكومية في البلد. ففي الاردن على سبيل المثال، فقد قامت الحكومة (maqar) باطلاق مفهوم الحكومة الالكترونية المتاحة على السحب (Cloud) لاتاحة الخدمات الحكومية عليها عام 2015. كما عقدت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وشركة مايكروسوفت التي تجمعها علاقة استراتيجية مع الحكومة الأردنية مشروع تزويد الدوائر الحكومية بمركز بيانات متكامل يعتمد على خدمات الحوسبة السحابية Icloud موجود في مركز تكنولوجيا المعلومات الوطني حيث يربط أكثر من 90 هيئة حكومية من خلال شبكة بيانات خاصة (maqar).  
ويبين الشكل التالي مفهوم الحكومة الالكترونية (Mohammad)



الشكل (1): مفهوم الحكومة الالكترونية

وهناك عدة مستويات للتعامل مع الحكومة الالكترونية ومنها:

(1) عن طريق الشبكة الداخلية ووضع نظام البريد الإلكتروني (ديوب، 2013)؛

(2) السماح للمنظمات والجمهور للوصول للمعلومات.

(3) السماح بالاتصال المتعدد.

(4) السماح بتبادل القيمة (ديوب، 2013).

(5) الديمقراطية الرقمية.

### أهداف برنامج الحكومة الإلكترونية:

1. زيادة فعالية وكفاءة العمليات الداخلية في القطاع الحكومي بواسطة :

ا. تقليل الوقت الذي الذي تقتضيه الإجراءات داخل كل قسم (Mohammad) (ديوب، 2013).

ب. التعلم من التجربة من أفضل الممارسات في أداء العمل.

ج. دقة في إنجاز مختلف المهام (العتيبي، 2004).

2. خفض التكاليف الحكومية (العتيبي، 2004) مثل:

ا. تحسين وتطوير العمليات التجارية.

ب. تيسير تدفق الأعمال بكل شفافية (ديوب، 2013).

ج. تقليل العمليات المكررة والمعلومات ضمن سلسلة الأعمال (العتيبي، 2004).

د. تعزيز التكامل وتبادل البيانات.

3. رفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم، من خلال:

ا. تسهيل استخدام الخدمات الحكومية (ديوب، 2013).

ب. تقليل الوقت المستغرق للحصول على الخدمة.

ج. توفير بيانات دقيقة في الوقت المناسب.

4. دعم برامج التنمية الاقتصادية من خلال:

ا. تسهيل المعاملات بين القطاعات الحكومية والتجارية (Mohammad).

ب. خفض تكاليف التنسيق والمتابعة المستمرة (ديوب، 2013).

ج. زيادة فرص العمل

د. زيادة العائدات الربحية من التعاملات مع القطاعات الحكومية.

هـ. تشجيع بناء البنية التحتية ونشر المعلومات التقنية بكفاءة عالية (العتيبي، 2004).

و. فتح فرص استثمارية جديدة في مجال المعلومات (العتيبي، 2004).

ز. تحقيق درجة عالية من التكامل بين المشاريع الحكومية والقطاع الخاص لتنمية الاقتصاد الوطني.

ح. تحقيق التنسيق والتقليل من التعقيدات الإدارية، والسرية من خلال إجراء التبادل المعلوماتي بين المؤسسات الحكومية مع بعضها البعض، مما ييسر الاتصالات الادارية ويساعد على رفع أداء الخدمات. (كتانة، 2009).

وفيما يلي تفصيلاً لاهم التحديات التي قد تواجه الحكومة الإلكترونية والتوصيات للتغلب على هذه التحديات: **الجدول (1):** التحديات التي تواجه الحكومة الإلكترونية والتوصيات

التحديات	التوصيات
تطوير البنية التحتية والاستفادة من التكنولوجيات الجديدة وأدوات الاتصالات(العتيبي، 2004).	تطوير المشاريع التي تتوافق مع البنية التحتية للاتصالات في البلاد. إدخال المنافسة بين شركات الاتصالات لتبني اهم التقنيات الحديثة (اللاسلكية، الرقمية) العزام، 2001).
القوانين والسياسات العامة. تطبيق الحكومة الالكترونية قد يواجه بعض العوائق القانونية أو السياسية، التشريعية. الوثائق والمعاملات الإلكترونية(Almarabeh, 2010).	التشاور مع الجهات المعنية لاقرار القوانين لتناسب مع الخدمات المقدمة الحكومة الالكترونية(العزام، 2001). اقرار القوانين والتشريعات الخاصة بالوضع القانوني للنشر على شبكة الإنترنت من خلال الحكومة الالكترونية( Almarabeh, 2010). • توضيح القوانين واللوائح للتعامل مع الحكومة الالكترونية وتبادل وتشارك المعلومات. عمليات تبسيط اللوائح والإجراءات.
الفجوة الرقمية(العزام، 2001) (عدم معرفة معظم المواطنين بالمهارات الاساسية بالحاسوب).	توفير المراكز لتدريب المواطنين وتزويدهم بالمهارات الاساسية بالحاسوب(العتيبي، 2004).
محو الأمية وخاصة الفئات المهمشة الغير قادرين على الاستفادة من المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات لتتمكن الحكومات من تقديم الخدمات بكل عدالة(Almarabeh, 2010).	تأكد من أن المحتوى باللغات المحلية واجهات سهلة الاستخدام. تطوير التطبيقات التي تستخدم الكلام أو الصور بدلا من النص المكتوب. تضمين عنصرا تعليميا في مشاريع الحكومة الإلكترونية.تدريب المواطنين على المهارات الأساسية لاستخدام الحاسوب(8).إنشاء البرامج التي تشمل وسائل الإعلام التقليدية، مثل البرامج الإذاعية أو أعمدة الصحف، حتى يتمكن المواطنين من التعلم عن خدمات الحكومة الإلكترونية(9).
يجب على الخدمات الحكومية ان تحدد كافة مواطنيها بغض النظر عن قدراتهم البدنية (المعوقين (أعمى، أصم أو المعاقين خلاف ذلك).	تصميم التطبيقات التي تلائم ذوي الاحتياجات الخاصة، مثل خيار الصوت للمكفوفين، مساعدةالمعوقين( Almarabeh, 2010).
بناء الثقة بين الحكومة والادارات الحكومية والشركات والمنظمات غير الربحية والمواطنين.	البدء بعمل مشاريع قصيرة الأجل التي تحقق النتائج في وقت مبكر وهذا يساعد على بناء الثقة ويمكن أن تساعد على انشاء مجالات

المشاريع على نطاق أوسع (Almarabeh, 2010). جود قيادة قوية سوف تساهم في بناء الثقة في البرامج.	
تتقيد وتدريب المسؤولين الحكوميين على أهمية الخصوصية(العيني، 2004). استخدام تطبيقات حماية الخصوصية(Almarabeh, 2010).	حماية المعلومات يجب أن تكون الحكومات حريصة بشكل كبير وخاصة أنها تجمع كميات هائلة من المعلومات الشخصية وبيانات عن المواطنين ومسألة حمايتها ذات أهمية حيوية.

وكذلك **تحديات البنية التحتية** من ضعف تأهيل الموارد البشرية، و كلفة الاتصال بشبكة الانترنت، كلفة البرمجيات المستخدمة، و**تحديات البيئة القانونية والتشريعية**، إذ لا يلي الهيكل القانوني والتشريعي الحالي احتياجات ومتطلبات العمل بالحكومة الإلكترونية في كل أبعادها وتطبيقاتها. وهناك اطر اخرى تجدر الاشارة لها مثل المعلومات وخصوصية التعامل مع الجانب الشخصي والسري منها، والإجراءات والقواعد الخاصة بالأمان في التعامل الإلكتروني، وحقوق الملكية الفكرية والنشر الإلكتروني، وحقوق النسخ والنشر.

#### مجالات الخدمات الحكومية:

تنوع الخدمات الالكترونية، فبعضها يعكس سيادة الدولة مثل خدمات الضرائب والتوثيق واستخدام التراخيص والمستندات، والبعض الآخر يمثل الخدمات التي تقدمها الدولة لمواطنيها لإشباع حاجاتهم الأساسية مثل خدمات التعليم والصحة وتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع، وهناك خدمات خاصة تقدم لرجال الأعمال والمستثمرين.

#### معاملات الحكومة الالكترونية مع المواطنين (G2G):

وتهدف إلى إمداد المواطنين بالخدمات الحكومية الالكترونية من خلال مواقع الحكومة على شبكة الإنترنت لتلبية حاجاتهم الشخصية كالحصول على وثائق مثل شهادة القيد في السجل التجاري أو الصناعي ويمكن للجهات الحكومية أن تقوم بتحميل هذه النماذج على موقعها، ومن امثلة الوثائق التي يمكن الحصول عليها:

- الشهادات الشخصية مثل شهادات الوفاة والزواج والطلاق.
- شهادات التعليم بمختلف مراحلها.
- بطاقة الهوية وجوازات السفر.

## معاملات الحكومة الإلكترونية مع منظمة الأعمال (G2B)

وهو يشمل كلا من بيع السلع الفائضة إلى الحكومة، فضلاً عن شراء السلع والخدمات. وهي تهدف زيادة فعالية التعامل مع القطاع الخاص وإمكانية الحد من التكاليف من خلال تحسين ممارسات الشراء وزيادة المنافسة.

## معاملات الحكومة مع المواطن (G2C)

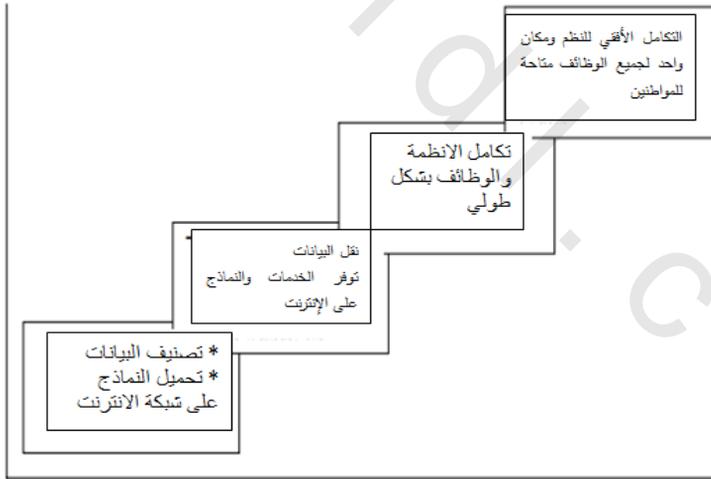
وهذا يوفر فرص أكبر وصول للمواطنين والتفاعل مع الحكومة، وفتح الخدمات التفاعلية للمناقشات المحلية، وزيادة مشاركة المواطنين في تعزيز وإدارة الدولة.

## معاملات الحكومة مع المنظمات غير الربحية (G2N)

تزود الحكومة المنظمات غير الربحية مثل الأحزاب السياسية والمنظمات الاجتماعية، المجلس التشريعي بالمعلومات والاتصالات اللازمة لتوفير الخدمة الإلكترونية.

## معاملات الحكومة مع الموظفين (G2E) (المجالي، 2012)

تسهيل العمل لإدارة الخدمة المدنية والاتصال الداخلي بين موظفي الحكومة لكي قدموا تعاملات الوظيفة الكترونية ومعالجة قواعد البيانات لنظام المعلومات للمكتب الإلكتروني. ويبين الشكل 2 التالي مراحل اعداد الحكومة الإلكترونية:

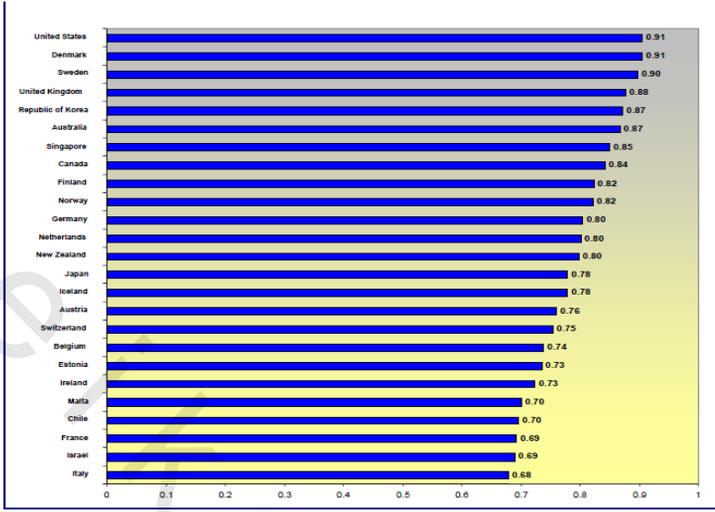


المصدر: مراحل اعداد الحكومة الإلكترونية (2007, Al-Khouri)

واورد تقرير الامم المتحدة (UNPAN) - دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية نموذجاً لقياس مراحل تطور الحكومة الإلكترونية كالآتي:

1. وجود وصلات لمواقع الوزارات والدوائر الحكومية على صفحة الحكومة الإلكترونية على شبكة الانترنت (UNPAN).
  2. اتاحة السياسات، القوانين واللوائح والتقارير والنشرات الإخبارية، وقواعد البيانات، والنماذج ليتاح للمواطنين تحميلها من الموقع وميزة البحث عن وثيقة ما ووجود خريطة للموقع (UNPAN).
  3. مرحلة التفاعل مع الخدمات لتعزيز الراحة للمستهلك مثل نماذج دفع الضرائب، طلب تجديد الترخيص بالصوت والفيديو ويمكن للمسؤولين الحكوميين الاتصال والتواصل عبر البريد الإلكتروني والفاكس والهاتف (العزام، 2001). ويتم تحديث الموقع بانتظام للحفاظ على المعلومات.
  4. التفاعل بين المواطن والحكومة من خلال تقديم عدة خدمات مثل التقدم بطلب تجديد الهوية الشخصية وشهادات الميلاد / جوازات السفر وتجديد رخصة القيادة وغيرها من الخدمات التفاعلية على شبكة الانترنت 7/24 (اربعة وعشرون ساعة/الاسبوع)، ( المجالي،2012 ). حيث يصبح المواطنون قادرين على دفع بدل الخدمات العامة مثل الضرائب والرسوم البريدية من خلال بطاقات الائتمان الخاصة بهم او البطاقة البنكية عبر وصلات آمنة، أو تطبيق فواتيركم الجديد.
  5. المرحلة الخامسة والذي تمثل المستوى الأكثر تطوراً في مبادرات الحكومة الإلكترونية على الإنترنت، وتشجع الحكومة المواطنين على المشاركة في صنع القرار من خلال الحوار المفتوح من خلال الميزات التفاعلية مثل تعليق على شبكة الإنترنت، وآليات مبتكرة للتشاور عبر الإنترنت، فإن الحكومة بهذه الطريقة يمكنها ان تلتمس وجهات النظر الخاصة بالمواطنين حول السياسة العامة، ووضع القوانين والأنظمة والتعليمات، وصنع القرار التشاركي الديمقراطي. حيث تضمن هذه المشاركة التكامل بين مؤسسات القطاع العام من التعاون الكامل والفهم لمفهوم صنع القرار الجماعي، الديمقراطية التشاركية وتمكين المواطن من المشاركة (التمكين) كحق ديمقراطي. حيث توفر المشاركة الإلكترونية للمواطنين إلى تحقيق الأهداف التالية حسب ما اوردها تقرير الامم المتحدة لعام 2005 (UNPAN).
- أ. زيادة المعلومات الإلكترونية للمواطنين لصنع القرار.
- ب. تعزيز التشاور الإلكتروني.
- ج. دعم عملية اتخاذ القرار الإلكترونية من خلال زيادة مساهمة المواطنين في اتخاذ القرار.

ويبين الشكل رقم (3) مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية 2005 لعدة دول حسب تقرير الأمم المتحدة (UNPAN) لعام 2005:



المصدر: مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية لعدة دول حسب تقرير الأمم المتحدة (UNPAN) لعام 2005

ويبين الجدول التالي مدى جاهزية الحكومة الإلكترونية في دول غرب آسيا ومنها الاردن (UNPAN) (الجدول رقم (2): مدى جاهزية الحكومة الإلكترونية في دول غرب آسيا ومنها الأردن

	Index	Rank in:		Change
	2005	2005	2004	
1 Israel	0.6903	24	23	-1
2 Cyprus	0.5872	37	49	12
3 United Arab Emirates	0.5718	42	60	18
4 Bahrain	0.5282	53	46	-7
5 Turkey	0.4960	60	57	-3
6 Qatar	0.4895	62	80	18
7 Jordan	0.4639	68	68	0
8 Lebanon	0.4560	71	74	3
9 Kuwait	0.4431	75	100	25
10 Saudi Arabia	0.4105	80	90	10
11 Georgia	0.4034	83	94	11
12 Azerbaijan	0.3773	101	89	-12
13 Armenia	0.3625	106	83	-23
14 Oman	0.3405	112	127	15
15 Iraq	0.3334	118	103	-15
16 Syrian Arab Republic	0.2871	132	137	5
17 Yemen	0.2125	154	154	0
Average	0.4384			

ويبين الجدول التالي بعضاً من الخدمات التفاعلية والمعاملات المتاحة على بوابة الحكومة الالكترونية لعدد من البلدان (UNPAN). الجدول رقم (3): الخدمات التفاعلية والمعاملات المتاحة على بوابة الحكومة الالكترونية لعدد من البلدان

سنة 2004	سنة 2005	الخدمة
159	164	الاتصال بمقدم المعلومة
167	168	تحميل النماذج
38	44	الدفع بواسطة البطاقة الائتمانية(العزام، 2001)
38	46	دفع الرسوم عبر الإنترنت
83	109	مهارات التواصل السمعي والبصري

ويبين الجدول التالي بعض تجارب الدول في مراحل انشاء الحكومة الالكترونية الجدول رقم (4): بعض تجارب الدول في مراحل انشاء الحكومة الالكترونية

المجموع	المرحلة الخامسة	المرحلة الرابعة	المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى
58	17	59	79	62	75
56	26	5	65	85	100
55	17	17	72	77	100
55	39	0	55	87	100
54	22	17	62	79	100
54	24	5	71	75	100
49	19	10	44	86	88
46	17	17	64	56	100
43	20	0	39	76	100
43	28	0	36	74	100
42	7	22	60	53	88
41	6	0	58	62	88
41	11	0	51	62	100
37	4	0	42	66	100
36	13	0	49	51	100
35	6	0	52	49	75
35	15	0	36	56	100

وبين الجدول التالي الوزارات في الاردن ومستوى استجابتها لمشاريع الحكومة الالكترونية (Elsheikh, 2008): الجدول رقم (5): التالي الوزارات في الاردن ومستوى استجابتها لمشاريع الحكومة الالكترونية

المؤسسة	المستوى الاعلامي المرحلة الاولى Informational level (stage I)	مستوى الاتصال المرحلة الثانية والثالثة Communication level (stages II and III)	مستوى المعاملات المرحلة الرابعة والخامسة Transactional level (stages IV and V)	المرحلة	الموقع الالكتروني URL
رئاسة الوزراء	نعم	نعم	لا	الثانية	<a href="http://www.pm.gov.jo">www.pm.gov.jo</a>
وزارة الزراعة	نعم	لا	لا	الاولى	<a href="http://www.moa.gov.jo">www.moa.gov.jo</a>
وزارة الاوقاف والشؤون الاسلامية	نعم	نعم	لا	الثالثة	<a href="http://www.awqaf.gov.jo">www.awqaf.gov.jo</a>
وزارة تكنولوجيا المعلومات	نعم	نعم	لا	الثالثة	<a href="http://www.moict.gov.jo">www.moict.gov.jo</a>
وزارة الثقافة	نعم	نعم	لا	الثالثة	<a href="http://www.culture.gov.jo">www.culture.gov.jo</a>
وزارة التربية والتعليم	نعم	نعم	لا	الثالثة	<a href="http://www.moe.gov.jo">www.moe.gov.jo</a>
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	نعم	نعم	لا	الثالثة	<a href="http://www.mohe.gov.jo">www.mohe.gov.jo</a>
وزارة الطاقة والمعادن	نعم	نعم	لا	الثانية	<a href="http://www.memr.gov.jo">www.memr.gov.jo</a>
وزارة المالية	نعم	نعم	لا	الثانية	<a href="http://www.mof.gov.jo">www.mof.gov.jo</a>
وزارة الخارجية	نعم	لا	لا	الاولى	<a href="http://www.mfa.gov.jo">www.mfa.gov.jo</a>

وزارة الصحة	نعم	لا	لا	الاولى	<a href="http://www.moh.gov.jo">www.moh.gov.jo</a>
وزارة الصناعة والتجارة	نعم	نعم	لا	الثالثة	<a href="http://www.mit.gov.jo">www.mit.gov.jo</a>
وزارة الداخلية	نعم	لا	لا	الاولى	<a href="http://www.moi.gov.jo">www.moi.gov.jo</a>
وزارة العدل	نعم	نعم	لا	الثانية	<a href="http://www.moj.gov.jo">www.moj.gov.jo</a>
وزارة العمل	نعم	نعم	لا	الثانية	<a href="http://www.mol.gov.jo">www.mol.gov.jo</a>
وزارة الشؤون البلدية والقروية والبيئية	نعم	لا	لا	الاولى	<a href="http://www.moenv.gov.jo">www.moenv.gov.jo</a>

وعلى الرغم من التقدم المطرد في تطوير الحكومة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم، ولكن لا يزال الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحدياً كبيراً للعالم، واحد العقبات المركزية في المسيرة نحو مجتمع المعلومات للمستقبل في البلدان النامية، وكذلك التفاوت الهائل في كل من الحصول واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والفجوة في جميع أنحاء العالم بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية حيث ينظر عادة ان هناك فجوة كبيرة في الفئات التي تستخدم خدمات الحكومة الالكترونية بين الأغنياء والفقراء، وبين الرجل والمرأة، وبين المتعلمين والأميين وبين الحضر والريف وبين الاشخاص العاديين والأشخاص ذوي الإعاقة.

### النتائج والتوصيات

1. يتعين على الحكومات الاعتراف بأهمية منح تكافؤ الفرص لجميع المواطنين للمشاركة في مجتمع المعلومات. وأن نفهم فهماً واسعاً لإمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهميتها وقدرتها على التنمية البشرية بشكل فعال.
2. الالتزام الجاد بجدول أعمال التنمية التي تقودها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهذا يتطلب الالتزام السياسي لضمان أن كل خطوة تتخذ نحو تحقيق الغايات والأهداف.
3. يجب على الحكومات وضع رؤية واضحة واستراتيجية للتنمية الشاملة مستندة الى واقع مستوى التنمية، وتوافر البنية التحتية المادية والبشرية والمالية.
4. على الحكومات إعادة التفكير في التفاعل بين الدولة والمواطن نحو الشراكة التي تعزز المشاركة في صنع القرار.

5. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الحكومية تعتمد إلى تطبيق الحكومة الالكترونية من حيث: نشر المعلومات، و الاتصال المتبادل، وتطبيق وتكامل الخدمات بصورة متوسطة، في حين أن مستوى تطبيق العمليات المالية منخفضا ولعل السبب في ذلك يعود إلى ضعف الثقة لدى المواطنين في بطاقات الائتمان والبطاقات المصرفية والحاجة للتأكد من سرية وأمان المعلومات .

#### قائمة المصادر:

1. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTINFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/EXTEGOVERNMENT/0,,contentMDK:20507153~menuPK:702592~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:702586,00.html>.
2. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTINFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/EXTEGOVERNMENT/0,,contentMDK:20507153~menuPK:702592~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:702586,00.html>.
3. Mohammad, Hiba (et.al).- E-government in Jordan.- European Journal of Scientific Research.- Vol.35 No.2 (2009).
4. Al-Khouri, A.M., Bal, J. - Electronic Government in the GCC Countries .- INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES VOLUME 1 NUMBER 2 2007.
5. UNPAN (2005), Global E-government Readiness Report 2005. From E-Government To E-Inclusion, UNPAN, New York, NY, available at: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021888.pdf>.
6. Elsheikh, Yousef (et.al).- e-Government in Jordan: challenges and opportunities.- Transforming Government: People, Process and Policy Vol. 2 No. 2, 2008 pp. 83-103.
7. <http://www.maqar.com/?id=57120>.
- 8-العزام، أحمد حسن محمد.- الحكومة الالكترونية في الاردن- امكانيات التطبيق.- رسالة ماجستير- اشراف رفعت الفاعوري، ياسر العدوان.- جامعة اليرموك، 2001. 133ص.
- 9Almarabeh, Tamara . AbuAli , Amer .- General Framework for E-Government: Definition Maturity Challenges, Opportunities, and Success.- European Journal of Scientific Research Vol.39 No.1 (2010), pp.29-42.
- 10-العنبي، علي عبد الله.- معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية من وجهة نظر العاملين في القطاع العام الاردني. اشراف ذاب البداية.- رسالة ماجستير- جامعة مؤتة، 2004. 158ص.
- 11-ديوب، علي.- تسويق الخدمات في ظل الحكومة الالكترونية (دراسة تحليلية لواقع الجمهورية العربية السورية).- رسالة دكتوراه.- اشراف محمد ناصر.- جامعة دمشق، 2013.- 218ص.
- 12-الجمالي، رشا محمد أحمد.- مدى توافر مقومات الحكومة الالكترونية واثرا في مقدمي الخدمة من وجهة نظر موظفي سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة.- رسالة ماجستير- اشراف خالد الزعبي.- جامعة مؤتة، 2010.- 103ص.
- 13الحمامي، علاء والسعدون، غصون ، (2016)، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، دار وائل ، ط1، عمان الأردن.
- 14-كتانه، خيرى مصطفى، التجارة الإلكترونية، 2009، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 15- فتديليجي عامر، 2015، الحكومة الإلكترونية، ط1 دار المسيرة، عمان- الأردن

أخلاقيات التجارة الإلكترونية و دورها في كسب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية

أ. بن نامة فاطمة الزهرة د.العشعاشي تابت أول وسيلة

جامعة تلمسان

الجزائر

ملخص:

لقد أفرز عصر الإنترنت تحديات أخلاقية لمنظمات الأعمال نتيجة زيادة حدة المنافسة بين المنظمات لكون الشبكة الدولية مرفأً غير خاضع للقانون وما يحصل فيها من أعمال مجردة من المبادئ الأخلاقية، فقد ساعدت التجارة الإلكترونية على وجود عدد هائل من منظمات الأعمال التي تمتلك مواقع على الإنترنت وتقدم عروضها عبرها، مما زاد من حالات القرصنة الواقعة على المعلومات التي تتعلق بمقومات بقاء المنظمة، كما أتاحت للبعض ابتكار طرق جديدة للتطفل والتجسس على الزبائن من خلال الإنترنت، و غيرها من الأعمال الإلكترونية اللاأخلاقية. مما أفرز ذلك تحديا جديدا لتلك المنظمات في قدرتها على التفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية والتي ستكون الحجر الأساس في اكتساب الميزة التنافسية بدلا من الاعتماد على معايير غير أخلاقية تحقق مصالح المنظمة قبل أي اعتبار.

**الكلمات المفتاحية :** التجارة الإلكترونية، أخلاقيات الأعمال، الميزة التنافسية، أخلاقيات التجارة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .

**Abstract :**

The age of internet has engendered ethical challenges for business organizations as a consequence of an increase in the rate of competition among organizations , as the international network field isn't subject to law and what happens there of abstract ethical principles , e-commerce has halped find a great number of business organization that have websites through which they advertise their offers , this has increase piracy on the data concerning the standards of the survival of the organization , this has also given a chance to some people to invent new methods of intrusion and spying on the customers through the internet and other unethical practices.

All this has engendered a new challenge to these organization ability to defeat hier compititors through the right use of the ethical standars competition that will be the foundation stone to acquire the competitive characteristic instead of relying on unethical standars that realize the interests of the organization before any other consideration.

**Key words :** E-commerce , business ethics , competitive advantage , the ethics of e-commerce , information technology and communications .

مقدمة:

إن التطور الحاصل في البيئة العالمية على جميع الأصعدة رافقه العديد من الخروقات الأخلاقية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالمعايير الأخلاقية في ممارسات الكثير من المؤسسات لأنشطتها، كل

تلك التجاوزات أثارت اهتمام المهتمين بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد والمقومات الأخلاقية سعياً للتكيف وضمان البقاء في بيئة الأعمال بواسطة مجموعة مزايا تنافسية أخلاقية. وهذا لا يخرج عن إطار التجارة الإلكترونية التي أصبحت المبادئ الأخلاقية فيها مطلوبة أكثر من التجارة التقليدية، فرغم المزايا الإيجابية التي حققتها إلا أنها خلقت مجموعة من التحديات لبعض منظمات الأعمال التي واجهت بسببها مزيد من الضغط التنافسي، فأصبحت التجارة الإلكترونية من الوسائل الرئيسية لتبادل المعلومات والخبرات والمنتجات ما بين مختلف القطاعات وعبر البلدان المختلفة، و دعمت قدرة منظمات الأعمال في الاستفادة مما وفرته من سهولة ويسر ودقة في ممارسة أعمالها، مما قاد إلى أن تفقد بعض المنظمات العديد من زبائنها بسبب المنافسة الشرسة، مما جعلها أمام ضغوط مستمرة والتي قد تقودها إلى ممارسات غير أخلاقية لتحقيق أهدافها ودعم قدراتها في تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك أصبح بناء قدرة تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء في السوق والنجاح في إطار إرضاء العملاء و كسب ولائهم .

في ضوء ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن الاستفادة من الالتزام بأخلاقيات الأعمال في تدعيم قدرات المؤسسة التنافسية عند استخدامها للتجارة الإلكترونية ؟**

و تتفرع عن هذه الإشكالية المطروحة عدة تساؤلات فرعية يسعى البحث إلى معالجتها:

- ✓ ما هي القواعد الأخلاقية التي يمكن الإشارة إليها عند ممارسة التجارة الإلكترونية ؟
- ✓ هل بالإمكان اتخاذ القرارات الأخلاقية في عمليات التجارة الإلكترونية في ظل بيئة شديدة التنافس؟

✓ ما هو واقع أخلاقيات التجارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

**فرضيات البحث :**

- أخلاقيات التجارة الإلكترونية هي مجموعة القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم تصرفات الأفراد والشركات في التعامل عن طريق التجارة الإلكترونية.
- يمكن لمنظمات الأعمال اتخاذ قرارات أخلاقية في عمليات التجارة الإلكترونية في ظل بيئة شديدة التنافس، كما أن الالتزام بأخلاقيات التجارة الإلكترونية يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية للمنظمة .

-معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تلتزم بأخلاقيات الأعمال عند ممارستها التجارة الإلكترونية، بل انه بالرغم من انتشار التجارة الإلكترونية في العالم إلا أن السلطات الجزائرية لم تنفطن إلى ضرورة اعتمادها كتقنية قانونية متطورة للتجارة إلى حد الآن.

**أهمية البحث:** يكتسب البحث أهميته كونه يعتمد الربط بين المدخل الأخلاقي و التجارة الإلكترونية إذ سيكون هذا الترابط مصدرًا مهمًا للمنظمة في اكتساب الميزة التنافسية. كما تتبع أهمية البحث من الدور الكبير الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في دعم كفاءة وفاعلية التجارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية و خاصة الجزائرية.

### أهداف البحث:

-تسليط الضوء على موضوع أخلاقيات التجارة الإلكترونية باعتبارها من المواضيع المعاصرة في إدارة الأعمال .

-إظهار الدور الذي تلعبه أخلاقيات التجارة الإلكترونية في تدعيم قدرة المنظمة التنافسية .  
-الكشف عن واقع أخلاقيات التجارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .  
ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة و للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و منهج دراسة الحالة باستخدام برنامج SPSS. و لتأكيد ذلك سوف نتطرق إلى المحاور التالية :

**المحور 1:** تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التجارة الإلكترونية.

**المحور 2:** أخلاقيات التجارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

**المحور 3:** دور أخلاقيات التجارة الإلكترونية في كسب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

**المحور 1:** تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التجارة الإلكترونية

**1/ تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات:**

**1.1/ تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات:**

تمثل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات جميع الاستعمالات من حواسيب و شبكات اتصال و أجهزة تداول المعلومات سلكية و لاسلكية ، و تتمثل هذه التكنولوجيا عادة في أجهزة الاتصال من هاتف و فاكس و انترنت.<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها: <sup>ii</sup> مجموعة من الأجهزة و الأدوات التي توفر عملية تخزين المعلومات و معالجتها، و من ثم استرجاعها و كذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم و استقبالها من أي مكان في العالم.

### 2.1/ دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في دعم نشاطات الأعمال الالكترونية:

ان الاستخدام الصحيح لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في نشاطات الأعمال يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية إلا أن كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم نشاطات هذه المؤسسات يعد واحدا من ابرز التحديات التي تواجه المديرين.

فتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تؤثر على سلسلة القيمة من خلال إحداث تحويل في أسلوب نشاطات القيمة كما أن تكنولوجيا المعلومات تدعم عمليات التشغيل و تلعب دورا مهما في تعزيز نشاطات الدعم و الإسناد ، فنظام البريد الالكتروني على مستوى المؤسسة يسهل التفاعل بين كافة مستويات الهيكل الإداري و يؤدي إلى تكوين تنظيم أكثر مرونة و ديناميكية .<sup>iii</sup>

### 3.1/ استخدام تكنولوجيا المعلومات للحصول على ميزة تنافسية:

خلقت التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات فرصا غير مسبوقه لاكتساب مزايا تنافسية، لذلك تسعى المنظمات للبحث عن طرق استخدام تكنولوجيا معلومات جديدة لدعم إستراتيجية الأعمال، و اقترح "غريغوري بارسونز" 1983 إطارا مؤلفا من ثلاث مستويات و هي مستوى الصناعة، مستوى المؤسسة و مستوى الإستراتيجية .<sup>iv</sup>

-مستوى الصناعة: من شأن تكنولوجيا المعلومات تغيير طبيعة الصناعة التي تتنافس الشركة فيها، فدخل تكنولوجيا المعلومات إلى صناعة ما يؤثر على منتجات وخدمات و أسواق و اقتصاديات إنتاج هذه الصناعة.

-مستوى المؤسسة: يتحدد تأثير تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسة من خلال القوى التنافسية التي تواجهها حيث توجد خمس قوى تؤثر على ربحية الصناعة .

-مستوى الإستراتيجية: اقترح "بورتر" ثلاث استراتيجيات عامة يمكن انتهاجها لتحقيق أفضلية تنافسية في الصناعة و هي: إستراتيجية الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمييز، التركيز .

### 2/ التجارة الالكترونية:

1.2/ تعريف التجارة الالكترونية: يعد مفهوم التجارة الإلكترونية مفهوم عام يشمل كل أشكال الأعمال المنفذة بواسطة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

كما تعرف على أنها: <sup>v</sup> نظام يتيح عبر الانترنت حركات بيع و شراء السلع و الخدمات و المعلومات ، كما يتيح الحركات الالكترونية التي تدعم توليد العوائد مثل عمليات تعزيز الطلب على تلك السلع و الخدمات، و يمكن تشبيهها بسوق الكتروني يتواصل فيه البائعون و الوسطاء و المشترين و تقدم فيه المنتجات و الخدمات في صيغة افتراضية أو رقمية .

و تعرف بأنها: <sup>vi</sup> القيام بعمليات الشراء و البيع المدعومة بالوسائل الالكترونية، و بصفة أساسية من خلال الانترنت و تعتبر الأسواق الالكترونية بمثابة الأماكن الخاصة بهذه التجارة.

## 2.2/ دوافع التجارة الإلكترونية: هناك العديد من العوامل المشتركة لدى المؤسسات

- و القطاعات التي تدفع إلى استخدام التجارة الإلكترونية، والتي نوردتها في ما يلي: <sup>vii</sup>
- تسويق أكثر فعالية و أرباح أكثر، توفير الوقت و الجهد.
  - تخفيض مصاريف المؤسسات لأن إعداد مواقع التجارة الإلكترونية تعتبر أكثر اقتصادية.
  - تواصل فعال مع الشركاء و العملاء فالتجارة الإلكترونية تطوي المسافات و تعبر الحدود.
  - حرية الاختيار : توفر التجارة الإلكترونية فرصة رائعة لزيادة مختلف أنواع المحلات على الإنترنت.
  - خفض الأسعار و نيل رضا المستخدم و تطوير أسواق جديدة.

## 2.3/ أشكال التجارة الإلكترونية: <sup>viii</sup>

التجارة الإلكترونية بين وحدة أعمال ووحدة أعمال (B to B): يستعمل هذا النوع في التجارة الإلكترونية مؤسسات أعمال مع بعضها البعض.

التجارة الإلكترونية بين وحدة أعمال و مستهلك (B to C): بظهور التسوق على الإنترنت أصبح للمستهلك إمكانية للقيام بشراء السلع المتاحة و دفع قيمتها عن طريق بطاقات الائتمان.

التجارة الإلكترونية بين وحدة أعمال و الإدارة المحلية (B to A): بتوسع النشاط التجاري فإنه جرى استخدام التجارة الإلكترونية في تغطية معظم التحويلات، كدفع الضرائب، و مختلف المعاملات التي تتم بين الشركات و الهيئات المحلية الحكومية.

التجارة الإلكترونية بين المستهلك و الإدارة المحلية الحكومية: (C to A): يتضمن العديد من الأنشطة مثل دفع الضرائب و استخراج الأوراق و المستندات إلكترونياً.

## 2.4/ متطلبات التجارة الإلكترونية: يتطلب انتشار التجارة الإلكترونية المتطلبات اللازمة

لتحقيقها و من هذه المتطلبات: <sup>ix</sup>

البنية التحتية الإلكترونية: يرتبط نمو التجارة الإلكترونية بتطور البنية التحتية للاتصالات والتي تتضمن شبكات الاتصال السلكي واللاسلكي، الفاكس، الهاتف، الإنترنت، الحاسبات الآلية، برامج التطبيقات والتشغيل، رأس المال البشري... الخ.

التشريعات والأنظمة للتجارة الإلكترونية: وتشمل التشريعات وقوانين التعاقد وأدلة التوقيع الإلكترونية التي تتلاءم مع طبيعة التجارة الإلكترونية.

توفر الكوادر البشرية: يعتمد نجاح التجارة الإلكترونية على مدى توفر الكوادر البشرية المتخصصة في قطاع تقنية المعلومات، شبكات الاتصال، الإنترنت، والبرامج التطبيقية ذات العلاقة بالتجارة الإلكترونية كما تتطلب ارتفاع مؤشر الاستعداد الإلكتروني.

الضرائب: تتجه السياسات الحكومية إلى عدم إقرارية الضرائب على الأنشطة التجارية الإلكترونية وهذا لصعوبة تتبع التسليم المادي للمنتجات الإلكترونية المباعة.

5.2/ أهداف التجارة الإلكترونية: تهدف التجارة الإلكترونية إلى تحقيق عدة أهداف منها :<sup>x</sup>

- زيادة نطاق السوق و تجاوز الحدود الجغرافية و الإقليمية أمام السلع و الخدمات و المعلومات.
- زيادة معدلات الوصول إلى العملاء و بناء علاقات قوية معهم.
- تخفيض تكاليف الإنتاج و التسويق و التوزيع.
- تحقيق السرعة و الكفاءة في أداء الأعمال و تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

المحور 2: أخلاقيات التجارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

1/ ماهية أخلاقيات الأعمال:

1.1/ تعريف أخلاقيات الأعمال:

عرفها " **ROBBINS , COULTER** " على أنها:<sup>xi</sup> مجموعة من المبادئ و المعايير التي تحكم سلوك الأفراد و الجماعات و تساعدهم في تحديد الشيء الصحيح و الخاطئ و من ثم تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة.

و عرفت بأنها:<sup>xii</sup> سلوك ملتزم بالجوانب الأخلاقية و القيمة المعبرة عن الثقة و الشفافية والصدق و الابتعاد عن التمييز و المراوغة، حيث يؤدي إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف عبر اعتماد وسائل و أدوات مشروعة .

إن أخلاقيات الأعمال تشير بأنه يوجد مبادئ أو قواعد محددة يجب احترامها، و التي ينتج عنها خصائص أعمال المنظمة، و يمكن تعريفها بأنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في

قراراتهم الملموسة المتخذة داخل المنظمة.<sup>xiii</sup>

## 2.1/ أهمية أخلاقيات الأعمال :

إن الالتزام بالمبادئ و السلوك الأخلاقي يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، فأهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي: <sup>xiv</sup>

- في إطار المنظور الحديث يوجد ارتباط إيجابي بين الالتزام الأخلاقي و المردود المالي الذي تحققه المنظمة، و إن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سيكون واضحاً على المدى الطويل
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية و الدولية مما له الأثر الإيجابي على مردوديتها.
- إن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة، في حين تجاهل هذه الأخلاقيات يعتبر نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة.
- إن الحصول على شهادات عالمية خاصة مثل " ISO 9000، ISO 14000 " يقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية، بالتالي تحمل في طياتها إعترافاً بمضمون أخلاقي.

## 2/ أخلاقيات التجارة الإلكترونية

### 1.2/ جوانب الالتزام بالأخلاقيات في التجارة الإلكترونية:

رغم أن ما يميز أسلوب التجارة الإلكترونية وجود درجة عالية من التفاعلية بين طرفي التعامل، إلا أن الخيارات المتاحة لتوثيق الصفقات قد تكون محدودة لوجود قدرة كبيرة في تغييرها أو تقليدها بسبب عدم وجود أي وثائق متبادلة في تنفيذ المعاملات، وهكذا تصبح الرسالة الإلكترونية هي السند القانوني الوحيد المتاح لكلا الطرفين في حالة نشوء أي نزاع بينهما، مما يفتح الباب أمام قضية قانونية كبيرة مثل الإثبات القانوني مما جعلها عائقاً أمام الثقة في التجارة الإلكترونية، وتعطي التجارة الإلكترونية القدرة والإمكانية لتنفيذ كل مكونات العملية التجارية بما فيها تسليم السلع غير المادية على الشبكة مما يتطلب التزام أخلاقي أكبر ولكل مرحلة من مراحل تنفيذ الصفقة، أما للسلع المادية فأن الالتزام بنود العقد يمثل البعد الأخلاقي الذي يشمل النوعية ووقت التسليم ومدة الضمان و غيرها من القضايا التي تترافق بتنفيذ العقد. <sup>xv</sup>

### 2. 2/ أخلاقيات الأعمال في إطار شبكة الإنترنت :

إن شبكة الإنترنت لا تعدّ مرفقاً دقيقاً ومضبوطاً لأخلاقيات الأعمال الجيدة، فهي مكان غير خاضع للقانون تتم فيه الكثير من العمليات المجردة من المبادئ الأخلاقية، ووجود حالات سوء الاستعمال لمضامين المناخ الأخلاقي مثل الاستقامة والآداب واللياقة السليمة، وإن التفاعل مع الشبكة العنكبوتية أتاح للبعض ابتكار طرق جديدة للتطفل والتجسس على الزبائن ، لذلك يتوجب على المنظمات أن تصنف المعلومات الشخصية للزبائن في محافظ ضمن المواقع الإلكترونية

لا سيما وأن تلك المعلومات تعدّ بمثابة الذهب التسويقي للمنظمة ولأجل تقليص الآثار السلبية لحالات قرصنة المعلومات في إطار شبكة الإنترنت أضحّت كل أنواع المنظمات التي تهدف إلى الربح والتي لا تهدف إليه أمام تحدي جديد فرض عليها إنفاق الكثير من الأموال والجهد والأوقات لتقلص من حالات القرصنة الواقعة على المعلومات التي تتعلق بمجالات أو مقومات بقائها ، وتمثل تلك التصرفات بالآتي :<sup>xvi</sup>

1. تقليل درجة الوضوح في أسماء مواقع المنظمات مما هي عليه في الحالة الاعتيادية.
  2. تطوير البرامج الأخلاقية الممكنة الاستخدام في إطار شبكة الإنترنت .
  3. تبني أو الاستفادة من اللوحات الأولية عن أخلاقيات الأعمال من وجهة النظر الإسلامية.
- ### 3.2/ التحديات القانونية للتجارة الالكترونية:

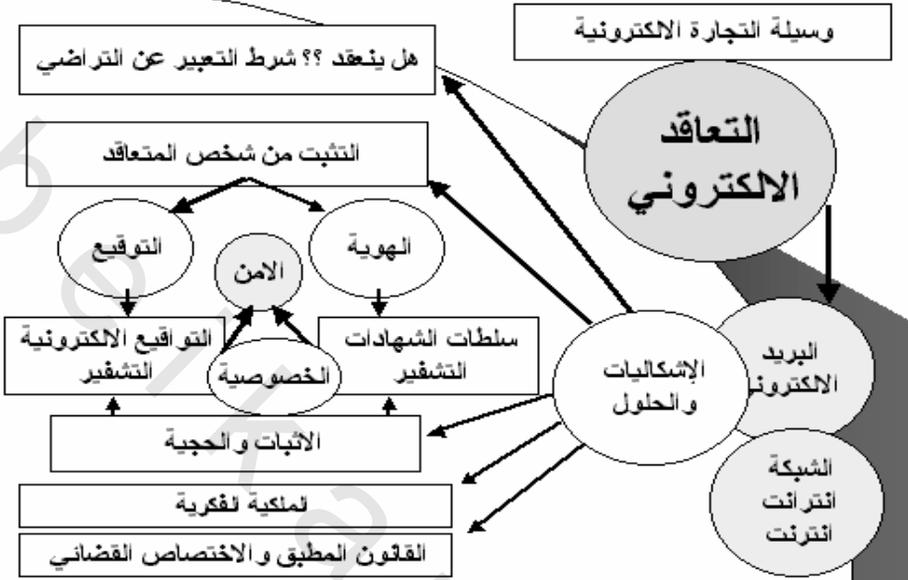
التجارة الالكترونية في صورتها العامة طلبات بضاعة أو خدمات يكون فيها الطالب في مكان غير مكان المطلوب منه، وتمت الإجابة بشأن توفر الخدمة أو البضاعة على الخط، وتثير هذه المرحلة مشكلات وتحديات عديدة منها:<sup>xvii</sup>

- توثق المستخدم أو الزبون من حقيقة وجود الموقع أو البضاعة أو الخدمة.
- مشروعية ما يقدم في الموقع من حيث ملكية مواده ذات الطبيعة المعنوية.
- تحديات حماية المستهلك من أنشطة الاحتيال على الخط و المواقع الوهمية .
- الضرائب المقررة على عائدات التجارة الالكترونية عبر الخط ومعايير حسابها، ومدى اعتبارها قيديا مانعا وحادا من ازدهار التجارة الالكترونية.

أما في مرحلة إبرام العقد، ويتم ذلك بصور عديدة بحسب محتوى النشاط التجاري ووسائل التعاقد المقررة على الموقع أشهرها العقود الالكترونية على الويب والتعاقدات بالمراسلات الالكترونية عبر البريد الالكتروني، وبوجه عام تتلاقى إرادة البائع مع إرادة الزبون ويبرم الاتفاق على الخط وهنا تظهر مشكلتين رئيسيتين: التوثق من سلامة صفة المتعاقد، وحجية العقد الالكتروني ومن هنا وجدت وسيلة التوقيع الرقمي (Digital Signature) لتحقيق وظيفة التوقيع العادي. و تتمثل آخر مرحلة في تنفيذ المتعاقدين لالتزامهم البائع أو مورد الخدمة الملزم بتسليم المنتج أو تنفيذ الخدمة ، والزبون الملزم بالوفاء بالثمن، فالالتزام بالتسليم يثير مشكلات التخلف عن التسليم أو تأخره أو تسليم محل تتخلف فيه مواصفات الاتفاق، أما دفع الثمن فانه يثير إشكالية وسائل الدفع التقنية كالدفع بموجب بطاقات الائتمان أو تزويد رقم البطاقة على الخط، إذ يثير أسلوب الدفع هذا مشكلة امن المعلومات المنقولة، إلى جانب تحديات الأنشطة الجرمية في ميدان إساءة

استخدام بطاقات الائتمان وأنشطة الاستيلاء على رقمها وإعادة بناء البطاقة لغرض غير مشروع. و الشكل التالي يوضح أهم التحديات القانونية للتجارة الالكترونية:

### الشكل 1: إطار توضيحي للتحديات القانونية للتجارة الالكترونية



المصدر: مادة معلوماتية عن التجارة الالكترونية - مرجع سابق - ص 105 .

### 3/ أخلاقيات التجارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

يعتبر ميلاد التجارة الالكترونية و الانترنت على وجه الخصوص بمثابة نقطة تحول و ثورة غير مسبوقة و مدخل ابتكاري لتنمية الأعمال و تحقيق ميزة تنافسية في ظل عالم يموج بالمنافسة.

1.3. أهمية الميزة التنافسية: أصبحت الميزة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم، و لم

تعد الميزة التنافسية حاجة مقتصرة على المنظمات فقط بل و حتى للدول التي ترغب في تحسين

أداء منظماتها واستدامته، فالمنظمات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على: <sup>xviii</sup>

- ضمان استمرار نشاط المنظمات و تحسين أدائها من خلال استغلال امثل لمجالات التنافس.

- اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية و جدارة و تحقيق التقدم .

- إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل و أكبر قياسا بالمنافسين.

و لتحقيق قدرة تنافسية عالية لا بد من تبنى الإستراتيجية المناسبة، فيمكن للمنظمات صياغة

الإستراتيجيات التنافسية لغرض بناء المزايا التنافسية من خلال قيام المنظمة بتسليم الزبائن قيم

فريدة و منتجات مأمونة و تزويدهم بمعلومات وفيرة و صادقة، وكذا المصدقية في كل مراحل دورة

التجارة الإلكترونية، لذا فإن قيام المنظمة باختيار إستراتيجية تنافسية معينة لا بد و أن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها ترتبط بما يعرف بالاستقامة الأخلاقية .<sup>xix</sup>

### 2.3/ تحقيق التجارة الإلكترونية للميزة التنافسية:

1/ أهم التغييرات التي تحدثها التجارة الإلكترونية: مع نمو التجارة الإلكترونية وجدت تغييرات للشركات تتمثل في عدة عناصر:<sup>xx</sup>

1. ظهور متاجر افتراضية لا تحتاج لزيارة المحلات بل يمكن معاينة البضائع الكترونياً.
2. قلة عدد الموظفين و الحاجة إلى مباني ضخمة (انخفاض حجم العمالة).
3. التعامل مع أنواع عديدة من البضائع و اختفاء مخازن الشركات .
4. الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
5. ارتفاع قيمة الوقت، والعمل عن بعد، الشفافية الكاملة والوضوح في كافة تعاملات المؤسسة.
6. تمركز العمليات حول العميل والتعامل الذكي معه لتلبية متطلباته.

2/ المزايا التنافسية التي تحققها التجارة الإلكترونية: من أهم المزايا التنافسية التي تحققها التجارة الإلكترونية ما يلي:<sup>xxi</sup>

- الترويج للمؤسسة على نطاق واسع يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول إلى الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
- الالتزام بالمصادقية والقواعد الأخلاقية في مجال المعاملات التسويقية الإلكترونية يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية في عالم التجارة الإلكترونية .
- الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن، وإتمام الصفقات في وقت قياسي من خلال عمليات التجارة الإلكترونية تحقق ميزة تنافسية هامة للمؤسسة.
- تتميز التجارة الإلكترونية بانخفاض تكاليفها مقارنة بالتجارة التقليدية مما يساعد على طرح المنتجات والخدمات بأسعار مقبولة لدى الزبائن وهذا يُعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.
- تزايد الاهتمام بالانترنت على نطاق واسع خاصة بين قطاع رجال الأعمال والمؤسسات التجارية يحقق لها ميزة تنافسية حيث أن هذا يوفر لها رؤية شاملة وواضحة لبيئة الأعمال.

### 3.3/ أخلاقيات التجارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية:

أصبحت المبادئ الأخلاقية مطلوبة أكثر في إطار التجارة الإلكترونية، حيث العلاقة بين الزبون والمنظمة غير مباشرة وتعتمد على مواقع الانترنت التي تمثل بيئة تسويقية افتراضية مما تطلب ذلك التزاماً أخلاقياً من قبل هذه المنظمات عند تنفيذ الصفقات لتتمكن من اكتساب الثقة وإدامة

العلاقة مع الزبون، وفقاً لذلك تطلب من الشركات التي تعتمد التجارة الإلكترونية أن تعتمد الالتزام بأخلاقيات الأعمال كجانب من جوانب جذب الزبون و بالتالي سوف تكون جزء من المزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة و التي ستجعلها متميزة في سوقها المستهدف.

فقد ساعدت التجارة الإلكترونية ومن خلال شبكات الانترنت على وجود عدد هائل من منظمات الأعمال التي تقدم عروضها عبر هذه الشبكة ، لذا أصبح الزبون يواجه صعوبة في اختيار المنظمة المناسبة التي تلبيه طلبه وحاجته و بنفس الوقت تتفق مع أخلاقياته إذ بدأ ينتقي المنظمات حسب مصداقيتها ومصداقية معلوماتها مما خلق تحديات جديدة أمام منظمات الأعمال وهي القضايا الأخلاقية التي تلزم المنظمة بتقديم المعلومات الصحيحة عنها وعن منتجها والالتزام بشروط الصفقات فضلاً عن المصداقية في الإعلان و الالتزام بمواعيد التسليم. قاد ذلك إلى أن تكون منظمات الأعمال أكثر إدراكاً واهتماماً كمي تكون قراراتها أخلاقية و تبني تعاملاتها على مبادئ أخلاقية تتماشى مع أخلاقيات الزبون ، لذلك ركزت هذه المنظمات في أن تكون هذه التصرفات الأخلاقية جزء من إستراتيجياتها وفق اتجاهين الأول هو أن تكون قانونية والثاني أن تكون منسجمة مع ثقافة وتقاليد المجتمع الذي تتعامل معه <sup>xxii</sup>.

**المحور 3: دور أخلاقيات التجارة الإلكترونية في كسب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.**

### **1/ واقع التجارة الإلكترونية في الجزائر:**

رغم التطور الهائل الذي يعرفه العالم في ميدان التجارة الإلكترونية إلا أن الجزائر لم تسن لحد الآن قانوناً خاصاً بالتجارة الإلكترونية ومع ذلك فقد سنت بعض القوانين والنصوص التطبيقية التي تمس بشكل أو بآخر أحد جوانب التجارة الإلكترونية كالقانون الخاص بموردي الانترنت، أو المواد المتعلقة بالجريمة الإلكترونية أو تلك المتعلقة بالملكية الفكرية خاصة وأن عدة شركات عالمية تصنف الجزائر كإحدى أكبر المناطق التي ترتفع فيها الجريمة الإلكترونية. <sup>xxiii</sup>

قد لا ترد أرقام وإحصائيات دقيقة عن حجم ونمو التجارة الإلكترونية في الجزائر لكن مؤشراتنا وملاحظتنا تظهر جلياً، فقد ظهر العديد من المواقع الإلكترونية على اختلاف اهتماماتها مثل موقع واد كنييس OUEDKNISS.COM ، يقدم هذا الموقع عدة خدمات متميزة تتمثل في تصميم المواقع بأنواعها، كما يوفر مساحات إخبارية لمختلف الشركات، وموقع الخطوط الجوية الجزائرية عبر الموقع airalgerie.dz حيث تقوم شركة الخطوط الجوية الجزائرية بتقديم مجموعة من الخدمات المهمة لزيائنها على اختلاف مناطقهم و جنسياتهم، ومواقع أخرى كموقع

www.dzsoq.dz وموقع دي زاد ديل www.dzdeal.dz وموقع كليو ديالي  
www.cliodiali.dz دون أن ننسى خدمات موقع بريد الجزائر عبر الشبكة مثل الإطلاع على  
كشف الحساب البريدي وطلب الصك البريدي<sup>xxiv</sup>.

## 2/ البنية التحتية للتجارة الالكترونية في الجزائر: <sup>xxv</sup>

1. شبكة الانترنت: تجاوز عدد مستعملي الانترنت 11 مليون مستخدم سنة 2014 كما  
تضاعف عدد نوادي الانترنت بشكل كبير، وأضحى الشركات الاقتصادية والهيئات العمومية  
والخاصة أكثر اهتماما بالتواجد على الإنترنت عبر مواقع إلكترونية خاصة بها.

2. مزودي خدمات الانترنت و المقاهي و المواقع الالكترونية: شهد عدد مقدمي خدمات  
الانترنت تطورا مذهلا و إن توفر السوق الجزائرية على هذا العدد الكبير من المزودين ستكون له  
آثار ايجابية على تحسين جودة و أسعار خدمات الانترنت.

أما بالنسبة لمقاهي الانترنت تؤكد إحصائيات وزارة البريد و تكنولوجيا المعلومات في سنة 2014  
وصل عدد مقاهي الانترنت إلى حوالي 16000 مقهى، فمقاهي الانترنت تساهم بقدر كبير في  
تطوير التجارة الالكترونية الجزائرية، أما فيما يخص المواقع الالكترونية تشير الإحصائيات إلى أن  
عدد المواقع الالكترونية الجزائرية بلغ حوالي 45000 موقع سنة 2014.<sup>xxvi</sup>

3. أجهزة الحاسوب: من بين أهم مستلزمات تطبيق التجارة الالكترونية هو توفر أجهزة  
الحاسوب التي تتيح النفاذ إلى شبكة الانترنت، فقد شهد قطاع الحاسوب تغييرات متسارعة حيث  
بلغ عدد أجهزة الحاسوب 25000 فقط سنة 1990 وبلغ 47160 سنة 2008 .

4. الشبكات الهاتفية الثابتة و النقالة: فعلى الرغم من نمو عدد المشتركين في الهاتف الثابت إلا  
أن هذه التكنولوجيا تنمو ببطء شديد في الجزائر و ما يؤكد ذلك هو تراجع عدد الخطوط الهاتفية  
الثابتة ، حيث أكدت سلطة ضبط البريد و الاتصالات في تقرير لها أن العدد الإجمالي للمشاركين  
في الهاتف الثابت بالجزائر بلغ 3.098 مليون مشترك في 2014 مقابل 3.59 مليون مشترك  
في 2013 متراجعا بنسبة 13% في حين قارب عدد المشتركين في الانترنت 1.6 مليون مشترك  
خلال نفس الفترة مرتفعا بنسبة 24,64%.<sup>xxvii</sup>

أما بالنسبة للهاتف النقال في سنة 2014 فقد بلغ 45 مليون مشترك منهم 8 مليون في الجيل  
الثالث أي كثافة اشترك بنسبة 115% إلى غاية 30 نوفمبر 2014 ، ويؤكد هذا المعدل أن  
الهواتف النقالة هي أكثر شكل من أشكال التكنولوجيات الحديثة انتشارا في الجزائر.<sup>xxviii</sup>

### 3/ أخلاقيات التجارة الالكترونية في الجزائر:

ان اغلب الجرائم الالكترونية المعالجة من طرف المصالح الأمنية في هذا المجال محصورة في قرصنة بعض الهاكرز الجزائريين لحسابات بنكية وأرقام بطاقات حسابات جارية وتحركات جنسية وابتزاز وتهديد بالتشهير، و يواجه المتسوقون الجزائريون عبر الانترنت مخاوف من عمليات النصب والاحتيال في ظل تزايد عدد الشركات الوهمية للتسوق الإلكتروني وارتفاع معدلات الجريمة الإلكترونية وتفاقم الهجمات التخريبية، في ظل غياب قوانين حكومية فعالة من شأنها أن تضبط المعاملات التجارية وتؤمن عمليات البيع والشراء الإلكترونيين خاصة وان اغلب الجزائريين يجهلون كيفية إتمام المعاملات. وهو الأمر الذي انعكس سلبا على التجارة الالكترونية في الجزائر، حيث أن ظاهرة الاحتيال والنصب عبر الانترنت تحاك خيوطها عبر أكثر من وسيلة وتمر عبر البريد الإلكتروني أو الإتصال الهاتفية، وتستهدف شريحة واسعة من الأشخاص.<sup>xxix</sup>

### 4/ دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة - مستغانم:

تدعيما لما قدمناه في الجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية للإجابة على الإشكالية المطروحة حول دور أخلاقيات التجارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حاولنا تسليط الضوء على واقع التجارة الالكترونية في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة و المزايا التي تقدمها، أما السبب الذي دفعنا إلى اختيار هذه المؤسسة هو أنها تعتبر رائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر

1. منهجية الدراسة التطبيقية: لقد قمنا بإتباع أسلوب دراسة الحالة، ومنهج التحليل الإحصائي من خلال توزيع الاستبيان وتم استعمال البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل نتائج الإستمارات المقدمة لموظفي المطاحن الكبرى للظهرة وقد تضمنت الاستمارة معلومات شخصية عن الموظف ثم الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث و هي في 06 محاور :

1. الالتزام الأخلاقي عند إبرام الصفقات
  2. الإفصاح عن المعلومات و المنتجات.
  3. المصادقية في الإعلان
  4. العدل في التسعير.
  5. الالتزام بمواعيد التسليم
  6. كسب ميزة تنافسية .
- و تم استخدام " مقياس ليكرت LIKERT SCALE " و هذا المقياس مكون غالبا من 5 خيارات متدرجة على النحو التالي: 1. غير موافق إطلاقا 2. غير موافق 3. محايد 4. موافق 5. موافق تماما.

عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في 30 موظف، حيث وزعت الاستمارات بطريقة عشوائية على الموظفين في مختلف المديرية و الأقسام و استرجعت كلها حيث أصبحت صالحة للدراسة و

التحليل كما قمنا بإجراء مقابلات فردية مع بعض مدراء الأقسام ، تضمنت بعض الأسئلة عن مدى التزام هذه الأقسام و المديریات بأخلاقیات الأعمال عند ممارستهم للتجارة الالكترونية . ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار " كرونباخ ألفا " وكانت 0.833% مما يدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

#### تحليل نتائج الدراسة :

تحليل المعلومات الشخصية للموظفين: تبين أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم 17 أي ما نسبته 56.7%، و هذا لطبيعة عمل هذه الشركة، كما لوحظ أن فئة الشباب تمثل أكبر نسبة، حيث بلغ عدد الموظفين الذين يتراوح عمرهم ما بين 20 و 30 سنة 11 موظف بنسبة 36.7%، أما بالنسبة للمستوى الدراسي فأكدت النتائج المتحصل عليها أن معظم أفراد العينة كانوا من الحاملين لشهادات عليا و المتخرجين من الجامعة ، حيث بلغ عددهم 18 بنسبة 60% مما يدل على أن المطاحن الكبرى للظهرة تعطي فرصة للمتخرجين من الجامعة و خاصة الذين لديهم قدرات و مهارات عالية .

#### تحليل نتائج أسئلة المحاور:

#### المحور 1: الالتزام الأخلاقي عند إبرام الصفقات

#### الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب المحور الأول

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,67	3,3	3,3	3,3
	2,00	3,3	3,3	6,7
	2,33	3,3	3,3	10,0
	2,67	6,7	6,7	16,7
	3,00	6,7	6,7	23,3
	3,33	13,3	13,3	36,7
	3,67	13,3	13,3	50,0
	4,00	43,3	43,3	93,3
	4,33	3,3	3,3	96,7
	4,67	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: نتائج spss

يبين الجدول تكرارات الإجابات المختلفة للمحور الأول، حيث نلاحظ أن أكبر التكرارات هو 13 و هو الذي يمثل الإجابة 4 أي " متوفر " بقيمة و نسبته 43.3 % و هي تمثل أكبر نسبة مما يعني أن الشركة تلتزم أخلاقيا عند إبرامها لصفقاتها التجارية.

الجدول 02: مقاييس النزعة المركزية للمحور الأول:

		Q1	Q2	Q3	axe1
N	Valid	30	30	30	30
	Missin g	0	0	0	0
Mean		3,60	3,30	3,73	3,5444
Median		4,00	3,50	4,00	3,8333

المصدر: نتائج spss

نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي ، الوسيط في كل أسئلة المحور الأول تفوق 3 و تتجه إلى 4 أي " متوفر "، و منه نلمس أن العمال يرون أن الشركة تتبع معايير أخلاقية عند عقدتها لصفقاتها التجارية. و يتابع نفس الطريقة و ذلك من خلال استخراج جدول التكرارات لكل سؤال، ثم لكل محور من محاور الاستمارة تم الحصول على النتائج التالية بالنسبة لبقية المحاور:

**المحور 2: الإفصاح عن المعلومات و المنتجات:** بينت النتائج أن شركة المطاحن الكبرى للظهرة توفر كل المعلومات الضرورية عن الشركة و عن منتوجاتها عن طريق مواقعها الالكترونية .

**المحور 3: المصدقية في الإعلان:** بينت النتائج أن إعلانات الشركة تتمتع بمصدقية عالية فهي لا تقوم بالخداع و التضليل و السعي وراء الربح دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية.

**المحور 4: العدل في التسعير :** بينت النتائج أن منتوجات الشركة ذات جودة عالية مع تكلفة إنتاج تنافسية و ذات أسعار معقولة و في متناول الجميع.

**المحور 5: الالتزام بمواعيد التسليم:** بينت النتائج أن الشركة تقوم بالتسليم في الوقت المحدد و بالموصفات المطلوبة، و تحرص على وضوح و مصداقية الوقت الذي يستلم فيه العميل الطلبية.

**المحور 6: كسب ميزة تنافسية:** إن بناء شركة المطاحن الكبرى للظهرة علاقات وثيقة مع الزبائن و كسب رضاهم وولائهم ينجم عنه زيادة في الأرباح وزيادة الحصة السوقية وبذلك إستطاعت أن تجتهد لنفسها موقعا في السوق و بالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.

تحليل و إختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة : من أجل معرفة علاقة الارتباط بين الالتزام الأخلاقي عند إبرام الصفقات و تعزيز القدرة التنافسية قمنا بقياس معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول و المحور السادس و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 4: معامل الارتباط بين المحور الأول و المحور السادس

		Axe1	Axe6
Axe1	Pearson	1	,44
	Corrélacion		1(*)
	N	30	30
Axe6	Pearson	,441(*)	1
	Corrélacion		
	N	30	30

المصدر: نتائج spss

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المحورين موجبة و مساوية ل 0.441 عند مجال ثقة قدره 95% و بالتالي توجد علاقة إرتباط بين الالتزام الأخلاقي عند إبرام الصفقات و تعزيز القدرة التنافسية. و قمنا بإتباع نفس الطريقة و ذلك من خلال قياس معامل الارتباط بيرسون بين بقية المحاور و المحور السادس ووجدنا أنه توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات التجارة الإلكترونية و تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة.

إلا أن إستخدامات التجارة الإلكترونية في المطاحن الكبرى للظهرة لم تتجاوز المستوى ( البدائي ) الذي يشمل أنشطة الإعلان و الترويج و الوصول للمعلومات و الدفع عند التسليم و لم تصل بعد إلى المستوى الثاني و المتمثل في الدفع الفوري الإلكتروني و الذي يسمح بتنفيذ المعاملات المالية و التحويلات النقدية على شبكة الإنترنت .

خاتمة:

لا شك أن تطور استخدام التجارة الإلكترونية خلق عدة إشكاليات مما يستوجب توفير الأمان و الثقة في معاملات التجارة الإلكترونية من خلال إيجاد جهات تعمل على التأكد من صحة البيانات الواردة في عقود التجارة الإلكترونية و توفير الثقة و الأمان اللازمين لتطورها، وإن ما تقدمه التجارة الإلكترونية من إمتيازات و ما تركز عليه من تكنولوجيات يجعلنا نفكر فيما نستطيع أن تضيفه للإقتصاد الجزائري مستقبلا و ذلك من إختصار وقت طويل ينجر عنه توسع الفجوة بينه و بين إقتصاديات الدول المتقدمة و الدول العربية السائرة في ركب التطور.

و إن من أهم النتائج المتوصل إليها في هذا البحث:

- الالتزام الأخلاقي ينتج عنه أثار ربحية في الجانب الاقتصادي بل و كسب ميزة تنافسية إستراتيجية في الأسواق الدولية.

- معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تلتزم بأخلاقيات الأعمال عند ممارستها التجارة الالكترونية، بل انه بالرغم من انتشار التجارة الالكترونية في العالم إلا أن السلطات الجزائرية لم تنظف إلى ضرورة اعتمادها ك تقنية قانونية متطورة للتجارة إلى حد الآن.

- إن معظم الشركات الجزائرية المشتركة في خدمة الإنترنت تستخدمها كوسيلة للإعلان عنها و هذا ما لاحظناه عند إطلاعنا على بعض المواقع للشركات الجزائرية و جدنا أنها تقوم بعرض البيانات الرئيسية عن الشركة كعنوانها و طبيعة نشاطها و أرقام وسائل اتصالها لكن القليل منها فقط يقدم عرض لمنتجاتها عبر الشبكة وهذا ما ينطبق كذلك على شركة المطاحن الكبرى للظهرة.

#### التوصيات:

1. تشجيع الدولة لممارسة التجارة الإلكترونية، من خلال سن تشريعات مغرية لهذه التجارة، تتضمن إعفاءات أو تخفيضات ضريبية لفترة زمنية محددة.
2. إقامة بنية تحتية متينة للاتصالات، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا وفرت المؤسسات المالية والبنوك بالتعاون مع مؤسسات بطاقات الائتمان العالمية و بطاقات الدفع الإلكتروني الأخرى، خدمات دفع إلكترونية آمنة، بحيث تتمكن المؤسسات من إدارة حساباتها عبر الانترنت.
3. القيام بجملة إعلامية تحسيسية واسعة، وتنظيم ندوات وملتقيات، لشرح أهمية التجارة الإلكترونية والفوائد التي تعود بها على المؤسسات والاقتصاد الوطني.
- 4- التفكير في تسجيد قواعد الحكومة الإلكترونية، التي تساهم بقسط وافر في دفع التجارة الإلكترونية، لأن ذلك سوف ينعكس إيجابا على أصحاب القرار في الدولة لتدعيم هذا الإتجاه

#### الهوامش والمراجع :

-د.بختي إبراهيم - صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء - المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 09 /08 مارس 2005 - جامعة ورقلة .

<sup>1</sup> بلعلياء خديجة ، معموري صورية - دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال - الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة - جامعة حسينية بن بوعلوي - الشلف .

<sup>1</sup> د.سعد غالب ياسين، د.بشير عباس العلاق - الأعمال الالكترونية - دار المناهج - عمان - 2006 - ص 38.

<sup>1</sup> د.سعد غالب ياسين، د.بشير عباس العلاق - مرجع سابق - ص 44.

<sup>1</sup> ناصر خليل - التجارة و التسويق الالكتروني - دار أسامة - ص 28 .

- <sup>1</sup> د.محمد عبد العظيم أبو النجا - التسويق المتقدم - الدار الجامعية -الإسكندرية - 2008- ص 320 .
- <sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي- التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة- دار رسلان -سوريا- 2009 - ص106.
- <sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي- مرجع سابق- ص 105 .
- <sup>1</sup> مسعود جماني " أثر التجارة الإلكترونية على إنتاجية و تنافسية المؤسسة " - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير - تخصص إدارة الأعمال - 2008- ص 59.
- <sup>1</sup> نخري مصطفى كنانة- التجارة الإلكترونية - دار المسيرة - عمان - 2009- ص 57.
- <sup>1</sup> معن وعد الله المعاضيدي - أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية . www.iefpedia.com
- <sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري ، احمد علي صالح - إدارة الأعمال الدولية - منظور سلوكي و استراتيجي - دار اليازوري - عمان - 2009 - ص 434 .
- <sup>1</sup> André Boyer -l'impossible éthique des entreprises - éditions d'organisation -2002 -p 04
- <sup>1</sup> صالح العامري ، منصور الغالي - المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ،الأعمال و المجتمع - دار وائل للنشر - الطبعة الأولى - 2008 - ص 136
- <sup>1</sup> ثامر البكري ، احمد هاشم سليمان - " أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال و انعكاساتها على التجارة الإلكترونية " - المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع - جامعة العلوم التطبيقية - الأردن - 15-16/03/2005 .
- <sup>1</sup> معن وعد الله المعاضيدي - أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية www.iefpedia.com
- <sup>1</sup> مادة معلوماتية عن التجارة الإلكترونية - المركز الوطني للمعلومات - الجمهورية اليمنية- ماي 2005 - ص 105 .
- <sup>1</sup> محسن احمد الحضيري - اقتصاد ما بعد الحداثة و حداثة ما بعد الاقتصاد - المجلس الأعلى للثقافة -القاهرة -2006 - ص 128
- <sup>1</sup> معن وعد الله المعاضيدي - أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية - ص 15.
- www.iefpedia.com.
- <sup>1</sup> تاريخ الاطلاع: 2015/06/10 . http://szqi-2009.yoo7.com/t4-topic
- <sup>1</sup> د. د. مجدي محمد محمود طایل - توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتمييز بمنظمات الأعمال - ورقة عمل مقدمة إلى ندوة التجارة الإلكترونية ، جامعة الملك خالد - السعودية - ص 11.
- <sup>1</sup> ثامر البكري ، احمد هاشم سليمان - مرجع سابق .
- <sup>1</sup> تاريخ الاطلاع: 2015/08/13 http://dalaam.maktoobblog.com/
- <sup>1</sup> حسين شنيبي - واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر ، مصر و الإمارات خلال الفترة 2000-2010 دراسة مقارنة - جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مجلة الباحث - عدد 09/ 2011- ص 71.
- <sup>1</sup> سمية ديمش - التجارة الإلكترونية حقيقتها و واقعها في الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية - جامعة منتوري ، قسنطينة - 2010/2011 - ص 213.
- <sup>1</sup> محمد أنور المصري- موقف الجزائر من التجارة الإلكترونية - تاريخ الاطلاع 2015/09/19 http://www.startimes.com/f.aspx?t=23085439
- <sup>1</sup> تاريخ الاطلاع 2015/10/04 http://www.djazairress.com/

تاريخ الاطلاع 2015/10/04 <http://www.aps.dz/ar/sante-science-tech/><sup>1</sup>  
<http://www.akhersaa-dz.com/news/107652.html><sup>1</sup> تاريخ الاطلاع: 2015/08/13

## المراجع:

1. زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح - إدارة الأعمال الدولية - منظور سلوكي و استراتيجي - دار البيازوري - عمان - 2009.
2. محمد عبد العظيم أبو النجا - التسويق المتقدم - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2008.
3. محسن احمد الحضيري - اقتصاد ما بعد الحداثة و حداثة ما بعد الاقتصاد - المجلس الأعلى للثقافة - القاهرة - 2006.
4. مصطفى يوسف كافي - التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة - دار رسلان - سوريا - 2009.
5. ناصر خليل - التجارة و التسويق الإلكتروني - دار أسامة - 2009.
6. سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق - الأعمال الإلكترونية - دار المناهج - عمان - 2006.
7. صالح العامري ، منصور الغالي - المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، الأعمال و المجتمع - دار وائل للنشر - الطبعة الأولى - 2008 .
8. نخيري مصطفى كنانة- التجارة الإلكترونية - دار المسيرة - عمان - 2009.

09. André Boyer - *l'impossible éthique des entreprises* - éditions d'organisation - 2002 .

## رسائل الماجستير و الدكتوراه:

1. مسعود جماني - أثر التجارة الإلكترونية على إنتاجية و تنافسية المؤسسة - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير - تخصص إدارة الأعمال - 2008.
2. سمية ديمش - التجارة الإلكترونية حقيقتها و واقعها في الجزائر - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية - جامعة منتوري ، قسنطينة - 2011/2010.

## الملتقيات و المقالات:

1. بلعلياء خديجة ، معموري صورية - دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال - الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة - جامعة حسينية بن بوعلي ، الشلف.
2. بختي إبراهيم - صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء - المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08 مارس 2005 - جامعة ورقلة
3. مجدي محمد محمود طابيل - توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال - ورقة عمل مقدمة إلى ندوة التجارة الإلكترونية ، جامعة الملك خالد - السعودية.
4. ثامر البكري ، احمد هاشم سليمان - " أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال و انعكاساتها على التجارة الإلكترونية " - المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع - جامعة العلوم التطبيقية - الأردن - 15 - 2005/03/16 .

5. حسين شنيني - واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من الجزائر ، مصر و الإمارات خلال الفترة 2000-2010 دراسة مقارنة - جامعة قاصدي مباح ، ورقلة ، الجزائر - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - مجلة الباحث - عدد 09 / 2011
6. معن وعد الله المعاضيدي - أخلاقيات منظمات الأعمال و المزايا التنافسية الأخلاقية . doc - www.iefpedia.com
7. مادة معلوماتية عن التجارة الالكترونية- المركز الوطني للمعلومات-اليمن-ماي 2005.

### مواقع الانترنت :

- تاريخ الاطلاع: 2015/06/10 <http://szqi-2009.yoo7.com/t4-topic>
- تاريخ الاطلاع: 2015/08/13 <http://dalaam.maktoobblog.com/2015/08/13>
- تاريخ الاطلاع: 2015/08/13 <http://www.akhersaa-dz.com/news/107652.html>
- <http://www.startimes.com/f.aspx?t=23085439>
- تاريخ الاطلاع 2015/09/19 -محمد أنور المصري- موقف الجزائر من التجارة الالكترونية
- <http://www.djazairess.com/> تاريخ الاطلاع 2015/10/04
- تاريخ الاطلاع 2015/10/04 <http://www.aps.dz/ar/sante-science-tech/2015/10/04>

<sup>1</sup> ناصر مراد" واقع الإبداع في المؤسسة" مشاركة في الملتقى الدولي: لإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة البلدة، ص 04.

<sup>1</sup> Anais Bégarin, Seyla Chhun et autres, Se défendre face à l'arrivée d'une innovation concurrente, publié par Bridonneau le 2 février 2015 dans prolématiques stratégiques.

<sup>1</sup>D'après Alain Caillat, Hachette Technique, 2009, [http://bounie.polytech-lille.net/gti/usine2\\_innov\\_vp.pdf](http://bounie.polytech-lille.net/gti/usine2_innov_vp.pdf), consulter le 29 juillet 2015.

## دور الابتكار التسويقي في تطور أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة إتصالات

الجزائر مديرية مستغانم

أ.بن نامة نورية أ.د. كربالي بغداد

جامعة مستغانم جامعة وهران

الجزائر

### ملخص:

تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما، و تسعى لتكون في المقدمة و قادرة على مواجهة المنافسة و تحقيق النتائج الأفضل، و من المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الابتكار على أساس دائم و مستمر، حيث يوجد عدة مداخل للإبتكار و يعتبر الابتكار التسويقي أحد أهم مجالات الابتكار، نظرا للأهمية التي يلعبها التسويق. و تمثل النتائج المتوصل إليها من خلال البحث الميداني في أن إتصالات الجزائر مصممة على الحفاظ على مكانتها الرائدة في سوق خدمات و شبكات الإتصالات السلكية و اللاسلكية و هذا بإتباع السياسات التالية: تطوير خدمات جديدة للعملاء، تحديث شبكة البنية التحتية، ضمان جودة الخدمات و تحسين الإنتاجية، مسايرة التكنولوجيا و مواكبة التطورات و الإستفادة منها في إستراتيجية التسويق، حيث إستخدمت الإنترنت و موقعها الإلكتروني في ممارسة أنشطتها التسويقية لكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن و الحفاظ عليهم وتعزيز القدرة التنافسية و هذا مؤشر على تطور و تحسن مستوى الأداء لديها.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار التسويقي، المزيج التسويقي، الميزة التنافسية، تطور أداء المؤسسة، رضا و ولاء الزبون.

### Abstract:

Companies look for a place which have a high top and hope to be the first and able to face the competition and achieve better results, and sure that the companies are able to innovate where there are several intervention for innovation and the marketing innovation is one of the most important field of innovation.

The results that we are obtained is the Algeria telecom is determined to maintain the leader place in the market services and the telecommunication networks by following this methods: the developments of news services of customers, upgrading infrastructure network, ensure the quality of services and to improve the productivity, to keep pace with technology and keep abreast of developments and have the advantage of the marketing strategy. Where we use the internet and its web site in the exercise of its marketing activities to earn as much as possible from customers and retain and strengthen competitiveness. And this leads to evolution and improve the performance of the companies.

**Key words:** Innovation marketing – Marketing mix – Competitive advantage – Evolution of the performance of the companies – Satisfaction and customer loyalty.

## مقدمة:

في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم و في ظل العديد من معطيات العصر يأخذ التسويق أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة، إذ من دون تسويق فعال لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها ، فكان لابد للاستجابة لهذه التطورات في الاتجاه نحو الإبداع و الابتكار، حيث أصبح الابتكار الركيزة الأساسية للبقاء في ظل المتغيرات المتعددة، و خاصة الابتكار التسويقي الذي يتضمن الابتكار في إنتاج منتجات و تقديم خدمات جديدة، الابتكار في الأسعار و الترويج لهذه المنتجات و الخدمات ثم العمل على الابتكار في توزيعها حتى تصل إلى العملاء في المكان و الزمان المناسبين، فالسرعة في التغيير أخذت تفرضها المنافسة في عالم الأعمال الحديثة و التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الابتكار كمدخل أساسي في هذه المنافسة لتقدم أفضل المنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية بهدف تطور أداء المؤسسة و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الابتكار التسويقي والآثار الإيجابية الناتجة عن ممارسة العملية الابتكارية في هذا المجال في تنمية وتطوير وتحسين أداء المؤسسة و زيادة مبيعاتها و حصتها السوقية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة .

أما هدف الدراسة فيتمثل في حث شركائنا على الابتكار في نشاطاتها بشكل عام والنشاطات التسويقية بشكل خاص، وذلك من خلال عرض لبعض الأفكار الابتكارية في مجال التسويق و كذا إبراز أهمية الابتكار التسويقي و دوره في تحسين و تطور أداء المؤسسة. و في ضوء ذلك يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في ما يلي:

**ما مدى تأثير الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية ؟**

وللوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما هي مجالات الابتكار التسويقي التي تطبقها المؤسسة الاقتصادية؟
- ما مدى تأثير الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

**فرضيات البحث:**

من أجل معالجة التساؤلات السابقة تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالاً للإجابة عليها وسيتم اختبار مدى صحة هذه الفرضيات، وهي:

- الابتكار التسويقي ينصب على أحد عناصر المزيج التسويقي أو جميع العناصر في آن واحد.
- يؤدي تبني الابتكار التسويقي في معظم المؤسسات الجزائرية إلى تحسين مستوى أدائها.

و لتأكيد ذلك سوف نتطرق إلى المحاور التالية :

**المحور 1:** مفاهيم عامة حول الابتكار التسويقي.

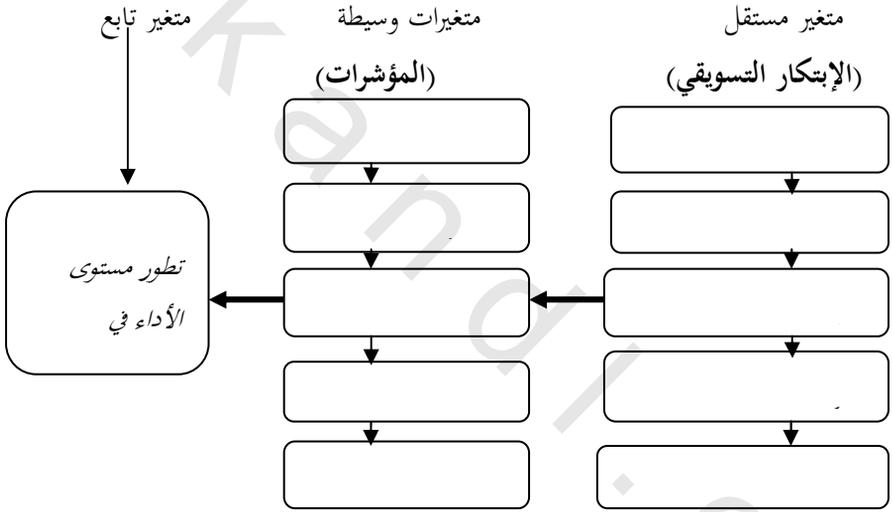
**المحور 2:** ماهية أداء المؤسسة الاقتصادية.

**المحور 3:** أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية.

**الجانب التطبيقي:** وضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

من خلال ما سبق تم بناء نموذج فرضي للبحث يتضمن متغيراته المستقلة والمتمثلة بحالة الابتكار التسويقي السائدة في المؤسسة المعبرة عن عناصر المزيج التسويقي والتي تحمل سمات الابتكار التسويقي في مضمونها. و المتغيرات الوسيطة و المتمثلة في مؤشرات تطور الأداء ومن ثم المتغيرات التابعة والمتمثلة بمستوى الأداء المتحقق في المؤسسة .

**الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للبحث**



**المحور 1 : مفاهيم عامة حول الابتكار التسويقي**

**1) مفهوم الابتكار :**

إن مفهوم الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن

الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء.

يمكن تعريف الابتكار بأنه: "xxx" هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة،

طريقة) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمؤسسة".

■ تعريف " Joseph Schumpeter " :<sup>xxxii</sup>

" الإبتكار هو تقديم ناجح لمنتج جديد، عملية أو نموذج تنظيمي إلى السوق".

و لقد حدد " Joseph Schumpeter " خمسة أشكال للإبتكار هي:<sup>xxxiii</sup>

- إنتاج منتج جديد - إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق - إستعمال مصدر جديد للمواد الأولية - فتح و غزو أسواق جديدة - تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

■ تعريف زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة :

" الإبتكار هو عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق إستخدام تفكيره و قدراته العقلية، و ما يحيط به من مثيرات مختلفة و أفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه".<sup>xxxiii</sup>

نستنتج من التعاريف السابقة أن الإبتكار هو : عملية إنشاء و تطوير منتج جديد، خدمة جديدة، عملية جديدة بهدف تحسين الكفاءة و الفاعلية و الميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمؤسسة و لأصحاب المصلحة.

(2) مفهوم الإبتكار التسويقي و خصائصه :

يقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج، سواء كان سلعة أم خدمة، أو على عنصر السعر، أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو جميع هذه العناصر في آن واحد. بمعنى آخر فالإبتكار التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا ويهدف إلى الزيادة في مبيعات المؤسسة، والتعريف بالعلامة التجارية لكسب ثقة الزبون، وتحقيق ولاءه، باعتباره سبب وجود المؤسسة.<sup>xxxiv</sup>

و يعرف على أنه:<sup>xxxv</sup> " وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية".

■ خصائصه: إن الإبتكار في مجال التسويق يتصف بعدة خصائص أهمها:<sup>xxxvi</sup>

- توليد الأفكار ودراستها وبيان جدواها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع.
- العمل على استغلال الأفكار الجديدة بشكل كفاء وفعال لتعظيم المنفعة المتوقعة منها.
- شمولية الإبتكار لجميع عناصر المزيج التسويقي.

(3) مراحل عملية الإبتكار التسويقي: تتمثل مراحل الإبتكار التسويقي فيما يلي :<sup>xxxvii</sup>

1. **توليد الأفكار الابتكارية :** تبدأ عملية الابتكار التسويقي بمرحلة توليد الأفكار الابتكارية و يمكن أن تكون هذه الأفكار في أي من العناصر الأساسية للمزيج التسويقي من منتج و سعر و ترويج و توزيع.
  2. **الغربلة (التصفية) المبدئية للأفكار :** و في هذه المرحلة يتم الإستبعاد المبدئي لبعض الأفكار الابتكارية المتعلقة بالتسويق ، بحيث لا تخضع للمرور بالمراحل التالية و ذلك إستنادا إلى عدد من المعايير أو الأسس.
  3. **تقييم الأفكار ( الابتكارات ):** و في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار بشيء من التفصيل ، بحيث يتحدد ما للفكرة و ما عليها و ذلك في ضوء عدد من المعايير ، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى من عدمه، و يتم إستبعاد تلك الأفكار غير المجدية لسبب أو لآخر و الإبقاء على الأفكار الأخرى ذات الجدوى .
  4. **إختبار الابتكار :** و تتم في هذه المرحلة عملية إختبار للإبتكار لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيقه من عدمه و بالطبع فإن الابتكار الذي لا يصلح للتطبيق يتم إستبعاده بينما يتم الإبقاء على الابتكارات الأخرى و التي تنتقل إلى المرحلة التالية .
  5. **تطبيق الابتكار:** و يقصد به وضع الابتكار موضع التطبيق الفعلي و في البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الابتكار.
  6. **تقييم نتائج التطبيق:** بعد تطبيق الابتكار و السماح بفترة زمنية كافية لتطبيقه، يتم تقييم النتائج التي ترتبت على ذلك و التي قد تكون إيجابية أو سلبية، بحيث يمكن الحكم على الابتكار و مدى نجاحه، و يرتبط بهذه الخطوة التوصل إلى عدد من الدروس المستفادة سواء فيما يتعلق بما يجب تجنبه أو ما يجب عمله .
- 4) مجالات الابتكار التسويقي :**
- 1.4 الابتكار في مجال المنتج :**

يعتبر المنتج العنصر الأساسي في المزيج التسويقي وهو العنصر الذي تقوم عليه بقية عناصر هذا المزيج، ويلعب الابتكار دوراً أساسياً في الوصول إلى منتجات جديدة وذلك إما من خلال تطويرها أو تقديم منتجات جديدة تماماً بالنسبة للسوق، ويؤثر الابتكار بدرجة كبيرة على نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها. إن الابتكار في مجال المنتجات أمر لا بد منه وذلك لعدد من الأسباب منها: <sup>xxxviii</sup> مواجهة المنافسين، ومجارات التغييرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء، بالإضافة إلى إشباع حاجات العملاء سواء كانت حاجات غير ظاهرة أو إشباع

حاجات تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها، ولكن تقدم المؤسسة منتجاً يشبعها بشكل أفضل.

■ **أنواع المنتجات الجديدة:** هناك عدة تصنيفات للمنتجات الجديدة و لعل أهمها ثلاثة تصنيفات أساسية حسب نوع الابتكار و هي: <sup>xxxix</sup>

-منتجات الإبتكار الجذري: و هي منتجات مبتكرة تماما و التي لم تكن موجودة من قبل، حيث توجد سوقا جديدة تماما و تغير سلوك الزبائن.

-منتجات الإبتكار التدريجي (التحسيني): و تتمثل في التعديلات على المنتجات الحالية و ذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للمستهلكين أو مواكبة ظروف المنافسة.

-المنتجات المقلدة : و هي التي تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة معينة و لكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، حيث هناك من يرى بأنها غير إبتكارية و أنها تدخل في إطار التقليد الإستنساخي ، حيث يكون المعيار الأساسي في اعتبار المنتج جديد هو نظرة السوق إليه.

#### **2.4 الإبتكار في مجال الخدمات :**

شهدت الآونة الأخيرة إهتماما متزايدا بالخدمات و تسويقها، و يلعب الإبتكار في مجال الخدمات دورا هاما في النجاح في تسويقها و في التميز عن المنافسين. لذا يتحتم على مؤسسات الخدمات أن تقوم بتطوير خدمات جديدة و محسنة لتلبية إحتياجات عملائها قبل تحرك المنافسين نحوها، من أجل الإستمرار و النمو و البقاء.

تستطيع المؤسسات الخدمية أن تطور خدمات جديدة من خلال مدخلين: <sup>xl</sup>

**1. عن طريق التملك:** على المؤسسة أن تنتهج واحد أو أكثر من الأساليب الثلاثة التالية:

- الأسلوب الأول: قيام المؤسسة بالبحث عن مؤسسات خدمية قائمة لشراؤها.
  - الأسلوب الثاني: قيام المؤسسة بشراء حقوق إختراعات و إبتكارات من مؤسسات أخرى.
  - الأسلوب الثالث: قيام المؤسسة بشراء حقوق إمتياز من مؤسسات خدمية أخرى قائمة.
- في هذه الأساليب الثلاثة، فإن المؤسسة المعنية لا تبتكر أو تطور خدمات جديدة، و إنما تقوم ببساطة بإمتلاك حقوق خدمات قائمة.

**2. عن طريق تطوير خدمة جديدة تماما:** إن عملية تطوير خدمة جديدة فإنها ستأخذ

مسارين رئيسيين هما:

- المسار الأول: قيام مؤسسة الخدمة بإبتكار و تطوير خدمات جديدة معتمدة بالكامل على إمكاناتها المادية و الفكرية و البشرية و غيرها.

- المسار الثاني: قيام مؤسسة الخدمة بالإتصال بعدد من الباحثين و الإستشارين المستقلين أو بوكالات متخصصة في مجال تطوير خدمات جديدة، و تكليفها بالبحث عن أبحاث الوسائل لتطوير خدمات جديدة تحمل إسم المؤسسة المعنية.

#### 3.4 الإبتكار في مجال التسعير:

يعد السعر عنصراً حاسماً من عناصر المزيج التسويقي و لا يمكن لأحد أن ينكر الدور الذي يمكن أن يلعبه السعر في نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها، حيث يعتبر السعر أحد المؤثرات الهامة على قرار العميل بالشراء من عدمه، وتبرز أهمية السعر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالتسويق كونه أحد المجالات المهمة للاستراتيجيات والقرارات التسويقية من حيث تأثيره على الإيرادات و الأرباح وتأثيره في الطلب على المنتجات، كما يعد الإبتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي .<sup>xli</sup>

#### 4.4 الإبتكار في مجال الترويج:

تعد الأنشطة الترويجية عاملاً مهماً بالنسبة لأغلب المؤسسات لاجتذاب العملاء و بالتالي لكي يتم الشراء منك يجب أن يعلم العملاء أولاً ما الذي تقوم ببيعه و من ثم فان الترويج يلعب دوراً حيوياً في عملية التسويق و عليك أن تعرف كيف تستفيد الاستفادة القصوى من الإعلام و ذلك لزيادة حجم مبيعاتك و ربحيتك. و يشمل الترويج الإعلان، البيع الشخصي، أدوات تنشيط المبيعات والعلاقات العامة.<sup>xlii</sup> و قد أصبح لزاماً على المؤسسات التميز في الترويج و لفت الانتباه و هو ما يترك الأثر في ذهن العميل فترة أطول و يتحقق ذلك من خلال الإبتكار في مجال الترويج بحيث يمثل عنصر الإعلان مجالاً خصباً للإبتكار.

#### 5.4 الإبتكار في مجال التوزيع:

يعد التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي، ويلعب دوراً مهماً في خلق المنفعة الزمانية والمكانية من خلال إيصال السلعة إلى المستهلك في المكان والزمان الذي يرغب فيه وبالكمية المطلوبة. ويتضمن جميع الأنشطة التي يتم أداؤها من أجل انسياب المنتجات من منتجها إلى المستهلكين. ويقوم الموزعون بكل ما من شأنه أن يمكنهم من أداء أنشطة التوزيع بأعلى كفاءة وبالشكل الذي يحقق أهدافهم، ويرضي عملاءهم وذلك من خلال العديد من المداخل والتي يعد الإبتكار أهمها. وهناك العديد من أنشطة ومجالات التوزيع التي يفيد الإبتكار فيها كل من المسوق والعملاء. فقد يكون الإبتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم

منفذ التوزيع نفسه، وقد يكون في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى. <sup>xliii</sup>

#### 6.4 الإبتكار في بحوث التسويق:

كثيرا ما يواجه القائم بالبحث التسويقي مشكلة أو أثر في إنجاز بعض مراحلها و قد يكمن حل مثل هذه المشكلة في الوصول إلى فكرة أو أفكار مبتكرة و تطبيقها في البحث.

و فيما يلي عرض لعدد من الإبتكارات في مجال بحوث التسويق و هي: <sup>xliv</sup>

- **المتسوقون الغامضون:** هؤلاء المتسوقون عبارة عن موظفين تابعين للمؤسسة تقوم ببحث تسويقي خاص بها، و يقومون بدور عملاء فعليين دون أن يعرف موظفو المؤسسة المسؤولون عن التسويق. و يطلق عليهم البعض المتسوقون الأشباح أو الوهميون.

- **دراسات أنماط و سلوك المتسوق داخل السوق:** تعتبر دراسات أنماط و سلوك المتسوق داخل السوق على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة، و يمكن التعرف على أنماط و سلوك المتسوقين داخل السوق من خلال الإستقصاء.

- **طرق الإسقاط:** إن إستخدام طرق الإسقاط في بحوث التسويق يعتبر بمثابة إبتكار، إن هذه الطريقة تتغلغل داخل الشخص إلى ما وراء الإجابات المباشرة. و من أهم الطرق التي تستخدم في جمع البيانات عن طريق الإسقاط: علاقة الكلمات، رسومات المستهلك، فرز الصور، القصص و أسلوب الشخص الثالث.

- **فحص محتويات قمامة المستهلكين:** تتمثل هذه الطريقة في البحث في أوعية قمامة المستهلكين، و بالتالي فإن فحص هذه الأوعية يمكن أن يوصل إلى بيانات عن المنتجات التي يستخدمها المستهلكون. و بهذا يمكن التوصل إلى إستنتاجات عن الخصائص الديمغرافية للمستهلك. و بالرغم مما يحققه هذا الإبتكار من فوائد إلا أنه لم ينجح و ذلك لأن قيام باحث التسويق بفحص قمامة المستهلكين عملية غير نظيفة و تثير الإشمئزاز، و عدم معرفة المستهلك أو إستئذانه يعتبر مخالفة لحق المستهلك في الحفاظ على خصوصيته.

- **تحديد بعدية سلوك المستهلك:** هناك أوجه كثيرة لسلوك المستهلك المتعلق بالمنتجات و الماركات و المتاجر و ما يلي ذلك من شعور ما بعد الشراء من رضا أو عدم رضا.

## المحور 2: ماهية أداء المؤسسة

يحتل مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، فالجميع يبحث عن الإرتقاء بأداء مؤسساتهم و هذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء و الإستمرارية.

**1) مفهوم أداء المؤسسة:** لا يوجد إتفاق بين الباحثين لتعريف مصطلح الأداء و يرجع هذا الإختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و إختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح .

■ **تعريف الأداء حسب " Miller et Bromily "** هو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و إستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>xliv</sup>

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين هما الطريقة في إستعمال الموارد أي عامل الكفاءة، و النتائج أو الأهداف المحققة من ذلك الإستخدام أي عامل الفعالية.

■ **تعريف الأداء حسب " P. Drucker "**<sup>xlvi</sup>: " هو قدرة المؤسسة على الإستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال " .

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي و هو البقاء في سوقها و إستمرارها في نشاطها في ظل التنافس و من ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين و العمال.

## 2) تقييم أداء المؤسسة:

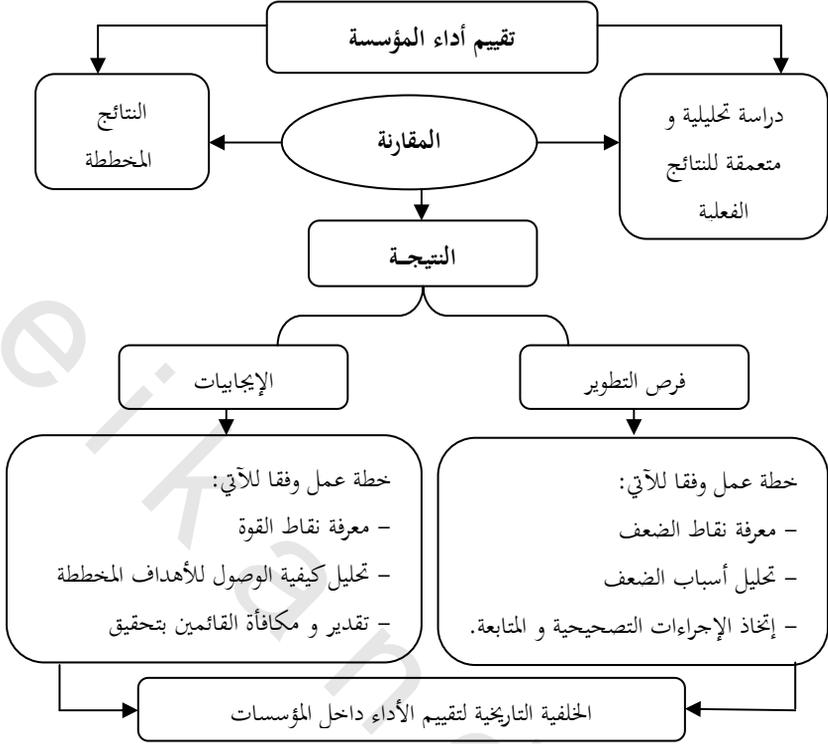
إن عملية تقييم الأداء :<sup>xlvii</sup> " تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الإقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة و هي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مقدما و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية".

و تعرف عملية تقييم الأداء بأنها:<sup>xlviii</sup> " عملية تهدف إلى قياس نتائج الأعمال التي تحدث خلال فترة زمنية ماضية سواء كانت كمية أو نوعية، بإستخدام مجموعة من المؤشرات " .

كما يعرف تقييم الأداء بأنه:<sup>xliv</sup> " أداة من أدوات الرقابة يمكن بواسطتها معرفة مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، و التعرف على أوجه القصور و نقاط الإنحراف عن الخطط الموضوعة لتلك العمليات " .

و يمكن توضيح تقييم أداء المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم ( 02 ): تقييم أداء المؤسسة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن" المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012-2013، ص 12.

### 3 مؤشرات قياس الأداء:

أعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه و هذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، و من ثم فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر هي التي لديها أداء جيد، غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة و التي تعبر بصفة أدق عن أدائها. حيث تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات في:<sup>1</sup>

الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الإستغلال الخام، النتيجة الصافية، العائد على الإستثمار، المرودية المالية، غير أن هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي تعرضت لكثير من الإنتقادات، و تتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في :

## ■ بطاقة قياس الأداء المتوازنة:

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة و مستوى أداء المؤسسة، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال. <sup>li</sup> و تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية و غير المالية لتقييم كلا من الأداء القصير و الطويل الأجل في تقرير موحد، و تتمثل الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن فيما يلي: <sup>lii</sup> الجانب المالي، جانب العميل، جانب العمليات الداخلية، جانب النمو و التعليم.

## ■ لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء و تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة ، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة و محاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة و هي عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية و غير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه. <sup>liii</sup>

## المحور 3 : أثر الابتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية

### 1) تقييم الابتكار التسويقي :

بعد تطبيق الابتكار التسويقي يتطلب الأمر تقييمه و ذلك في ضوء ما كان متوقعا من نتائج و ما تحقق منها بالفعل و تتطلب عملية التقييم هذه مثلها مثل أي عملية تقييم في أي مجال آخر تطوير و إستخدام عدد من المعايير و من أمثلة هذه المعايير ما يلي: <sup>liv</sup>

- نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الابتكار التسويقي.
- التغير في درجة رضا أو عدم رضا الزبائن .
- التكلفة الفعلية للإبتكار التسويقي مقارنة بالعائد منه و نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الإبتكار التسويقي.
- التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة لتبني و تطبيق الإبتكار التسويقي .

### 2) دور الإبتكار التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية

لا بد للمؤسسات لكي تبقى في ساحة التنافس أن تعتمد الابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. و تتمثل علاقة الإبتكار بالميزة التنافسية فيما يلي: <sup>lv</sup>

-إن الابتكار يقوم أساسا على وضع الأفكار الجديدة حيز التنفيذ بشكل يعود بالنفع المادي أو المعنوي على المؤسسة وهو ما يساهم في تنمية ميزتها التنافسية.

-نظرا لسرعة التغيرات والتطورات الحاصلة فإن سرعة اندثار الإبتكار والميزة التنافسية تنامت بشكل كبير لهذا فإن الدعامة الأساسية للحفاظ على الميزة التنافسية وتطويرها هو الإبتكار.

-يرجع الفرق والتفاوت في الميزة التنافسية بين مؤسسة وأخرى في قدرتها على الابتكار ومعدل هذا الابتكار. أي الابتكار يعتبر أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

و حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأنشطة الابتكارية ينبغي توفر العوامل الأربعة التالية:<sup>lvi</sup>

-أن لا يكون هذا الابتكار سهل التقليد بحيث يصعب على المنظمات المنافسة الاستفادة منه وبالتالي تضمن المؤسسة لنفسها التفرد والتميز الدائمين .

-ينبغي أن يكون هذا الابتكار انعكاسا أو استجابة لحاجات واقعية لدى المستهلكين مما يضمن استمراره وبقاءه نتيجة توفيره للعوائد المادية والمالية اللازمة لذلك.

-أن يمكن الإبتكار المؤسسة من الإستفادة من عامل التوقيت المناسب للدخول للسوق أو لتطبيق العمليات والنظم الإدارية المبتكرة.

-أن يكون الابتكار قائم على إمكانيات وقدرات مالية أو تكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين حتى تتمكن من التفرد بها.

### 3) أثر الإبتكار التسويقي على تطور أداء المؤسسة

#### 1.3 أثر الإبتكار التسويقي على الربحية : هناك علاقة جد مهمة بين الربح و الإبتكار،

حيث يعتبر الإبتكار أحد العوامل المؤثرة على الربحية بل هناك ما يسمى بالربح الإبتكاري ، و هو الربح الناتج عن الإبتكار. يؤثر الإبتكار التسويقي على ربحية المنشأة من خلال الإستجابة لحاجات و رغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين ، و تحقيق ما يسمى بميزة السعر

الأعلى و التكلفة الأدنى كما هو موضح فيما يلي:<sup>lvii</sup>

-ميزة السعر الأعلى: ينتج عن الإبتكار التسويقي منتجات جديدة بشكل جذري أو إدخال تحسينات عليها أو طريقة إعلانية جديدة أو طريقة جديدة في التسعير تشبع حاجات و رغبات المستهلك، فبعض المستهلكين يربطون بين سعر المنتج و جودته ، لذا نجد أن بعض المؤسسات تستعمل الأسعار الدالة أي تضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها لتعكس مكانة أو جودة المنتج و رغم أن

الكمية ستكون قليلة إلا أن هذه المؤسسات تحقق أرباحاً من خلال ميزة السعر الأعلى و لكن ما يجب الإشارة إليه أن هذه الأرباح ستكون مؤقتة لأن المؤسسة ليست وحدها في السوق .

**-ميزة التكلفة الأدنى:** إذا ما إستطاعت المؤسسة خلق عملية تسويقية تؤدي بها إلى تخفيض تكاليفها، و حتى الإستفادة من إقتصاديات الحجم في حالة الإبتكار في مجال المنتجات من خلال خلق آلة إنتاجية مثلاً ذات طاقة أكبر مما يملكه منافسيها و عليه يمكن للمؤسسة تخفيض أسعارها بالقدر الذي لا يتمكن من اللحاق بها عند ذلك المستوى، ففي الفترة التي يكون المنافسون فيها يحاولون الإلتحاق بالمؤسسة من خلال التقليد تكون قد إستغلت هذه الفترة من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأدنى من خلال التعلم أو ما يسمى بمنحنى الخبرة الذي يخفض من تكاليف إنتاجها و بالتالي تحقيق نوع من الإحتكار بتطبيق سعر تحت المستوى الإعتيادي و منه زيادة هوامشها.

**2.3 أثر الإبتكار التسويقي على الحصة السوقية و النمو:** يؤثر الإبتكار التسويقي على الحصة السوقية للمؤسسة بوصفه يساهم في زيادة عدد العملاء أو القطاعات السوقية التي قد تستهدفها المؤسسة من خلال خلق منتجات جديدة تلبى رغبات قطاع سوقي معين، فالإبتكار التسويقي يمكنه تحسين موقع المؤسسة في سوقها و تعزيزه أو الدخول إلى سوق جديد و توسيع نشاطها و نموها. لهذا فإن الأمر يتطلب من المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر و العمل على تعزيزها و إدامتها لفترة طويلة و هذا ما يتطلب إستغلال جميع الإمكانيات بطريقة كفأة. فالحصول على ميزة تنافسية يحقق صعوبة إختراق المنافسين لعملاء المؤسسة نتيجة لإرتفاع ولاء العملاء إتجاه منتجات المؤسسة. <sup>lviii</sup>

**3.3 أثر الإبتكار على دورة حياة المنتج:** إن إطالة الفترة الزمنية لدورة حياة المنتج و خاصة مرحلتي النمو و النضج تعكس على تدفق المبيعات و من ثم تحقيق الأرباح لفترة أطول، و يعد الإبتكار من خلال المدخل التحسيني أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لإطالة حياة المنتج و هذا هو واقع العلاقة المهمة.

#### ■ الآثار السلبية للإبتكار التسويقي :

على الرغم من أهمية الإبتكار التسويقي فإنه ينتج عنه آثار سلبية أو غير مرغوب فيها، و يمكن حصر أهم الآثار السلبية للإبتكار التسويقي في: <sup>lix</sup>

**إرتفاع تكاليف المنتجات:** إن تكاليف الإبتكار التسويقي قد تكون باهظة و عادة ما تضاف هذه التكاليف إلى التكاليف الأخرى للمنتج، و مع حرص المؤسسة على تحقيق ربح معين فإن سعر المنتج يكون أعلى في حالة وجود إبتكار تسويقي .

خداع وتضليل المستهلكين: يمكن أن يستخدم الإبتكار التسويقي في خداع و تضليل المستهلكين و يتضح ذلك جليا في عدد من الممارسات مثل تخفيض وزن عبوة المنتج بدلا من رفع السعر، حيث عادة لا يلاحظ المستهلك هذا التخفيض بينما يلاحظ بسهولة إرتفاع في السعر. و استخدام أدلة مزيفة في إثبات الدعاوي الإعلانية.

وضع حواجز أمام الآخرين تمنعهم من دخول السوق: يرى البعض أن من الآثار السلبية للإبتكار التسويقي أنه يستخدم كأداة لوضع حواجز أمام المؤسسات الأخرى تمنعها من الدخول إلى السوق الأمر الذي قد يؤدي إلى الإضرار بالمنافسة و الوصول إلى حالة إحتكار.

**الجانب التطبيقي : دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر "مديرية مستغانم"**

سنحاول في هذا الجانب التطبيقي تسليط الضوء على تلك الإبتكارات التي تطبقها مؤسسة "إتصالات الجزائر" في ممارساتها التسويقية و تأثيرها على أداءها، أما السبب الذي دفعنا إلى اختيار هذه المؤسسة هو أنها تعتبر رائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر.

**أولا : نبذة عن مجمع إتصالات الجزائر:**

إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم "SPA" برأس مال إجتماعي يقدر ب 100.000.000,00 دينار جزائري. و كانت الإنطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر في 01 جانفي 2003.

**ثانيا : منهجية الدراسة التطبيقية**

لقد قمنا بإتباع أسلوب دراسة الحالة، ومنهج التحليل الإحصائي من خلال توزيع الاستبيان وتم استعمال البرنامج الإحصائي spss version 22 لتحليل نتائج الإستمارات المقدمة لموظفي إتصالات الجزائر بمستغانم وقد تضمنت الاستمارة معلومات شخصية عن الموظف ثم الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث وهي في سبعة محاور:

1/ السلوك الإبتكاري للمؤسسة، 2/ الإبتكار في مجال المنتج، 3/ الإبتكار في مجال التسعير، 4/ الإبتكار الترويجي، 5/ الإبتكار التوزيعي، 6/ الإبتكار في مجال بحوث التسويق، 7/ مستوى الأداء المتحقق. و تم استخدام " مقياس ليكرت LIKERT SCALE " حيث يحدد الشخص درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة ، و هذا المقياس مكون من 5 خيارات متدرجة كالتالي : 1- غير موافق إطلاقا 2- غير موافق 3- محايد 4- موافق 5- موافق تماما .

مجتمع الدراسة و العينة : تمثل المجتمع في جميع موظفي شركة إتصالات الجزائر عبر مختلف المصالح والأقسام .أما العينة تمثلت في 30موظف الذين يزاولون النشاط التسويقي وعلى هذا الأساس وزعت الإستمارات بطريقة عشوائية على الموظفين في مصلحة التسويق.

متغيرات الدراسة : يتمثل متغير الدراسة المستقل في الإبتكار التسويقي و متغير الدراسة التابع يتمثل في تطور أداء المؤسسة .

#### الفرضية الرئيسية:

فرضية الوجود H1: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإبتكار التسويقي و تطور أداء المؤسسة الإقتصادية .

فرضية العدم H0: عدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإبتكار التسويقي و تطور أداء المؤسسة الإقتصادية .

ثبات أداة الدراسة : تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار كرونباخ ألفا، وكانت درجة الاتساق الداخلي 0.750 و هي تقترب من الواحد ، إذن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات =0.866 نلاحظ أن النتيجة أيضا تقترب من الواحد إذن المقياس صادق.

■ تحليل نتائج أسئلة المحاور: لقد تم إختيار المحور الرابع : الإبتكار الترويجي

#### الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب المحور الرابع

النسبة المئوية	التكرار	
3.30%	1	2.00
6.70%	2	3.00
3.30%	1	3.50
63.30%	19	4.00
20.00%	6	4.50
3.30%	1	500
100%	30	المجموع :

المصدر : نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (01) أن أكبر التكرارات هو 19 و هو يمثل الإجابة 4 أي " متوفر" بنسبة 63.30% مما يدل على أن إتصالات الجزائر تقوم بإبتكارات لترويج خدماتها و هذا عبر موقعها الإلكتروني. و قمنا بإتباع نفس الطريقة و ذلك من خلال استخراج جدول التكرارات و الشكل الموضح له لكل سؤال، ثم لكل محور من محاور الاستمارة.

#### ■ تحليل و إختبار علاقات الإرتباط بين متغيرات الدراسة :

ينطوي هذا المطلب على قياس علاقات الإرتباط بين متغيرات الدراسة التابعة و المستقلة و هذا من خلال إختبار الفرضية الرئيسية . و لإختبار هذه الفرضية يجب إختبار الفرضيات الفرعية.

#### ■ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية الوجود H1: يتأثر مستوى الأداء في المؤسسة و بشكل إيجابي بدرجة الإبتكار في مجال الترويج.

فرضية العدم H0: لا يتأثر مستوى الأداء في المؤسسة بشكل إيجابي بدرجة الإبتكار في مجال الترويج.

من أجل معرفة وجود علاقة إرتباط بين مستوى الأداء في المؤسسة و الإبتكار الترويجي في مؤسسة إتصالات الجزائر قمنا بقياس معامل الإرتباط بيرسون بين المحور الرابع و المحور السابع . ووجدنا أن قيمة معامل الإرتباط بين المحورين موجبة و مساوية ل 0.441 عند مجال ثقة قدره 95% و بالتالي نقبل الفرضية H1 أي توجد علاقة إرتباط بين مستوى الأداء في المؤسسة و الإبتكار الترويجي. و منه نستنتج أن قيام المؤسسة بالإبتكار الترويجي و تطوير خدماتها يؤدي إلى كسب رضا و ولاء الزبون و بالتالي إلى زيادة مبيعاتها و أرباحها مما يؤدي إلى تطور و تحسن أدائها. و قمنا بإتباع نفس الطريقة و ذلك بين بقية المحاور و المحور السابع ووجدنا أن فرضية الوجود صحيحة بالنسبة لبقية الفرضيات الفرعية .

#### ■ تقييم الإبتكار التسويقي في المؤسسة و دوره في تطوير أداء المؤسسة:

- تمكنت مؤسسة إتصالات الجزائر من إحتلال موقعا هاما داخل السوق الجزائرية و هذا نتيجة قدراتها و كفاءتها الداخلية بإتباع أساليب تسويقية تتماشى و المرحلة التي تعيشها البلاد من إنفتاح للسوق و ما صاحبه من تحولات خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات. و هي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع بتطوير و تحسين أدائها و إكتساب ميزات تنافسية تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي، و هذا من خلال إدخال إبتكارات في ممارساتها التسويقية .

- و بما أن اتصالات الجزائر مؤسسة ذات طابع خدمي فالمنتج الذي تقدمه هو عبارة عن خدمة، فهي تقوم بإعداد الدراسات الخاصة بتطوير الخدمات و مواكبة التكنولوجيا الحديثة و تبذل كل الجهود لتطوير خدماتها و ترقيةها نحو الأحسن فمثال ذلك استعمال مؤسسات شبكة الهواتف النقالة لتقنية متطورة مثل "3G" الجيل الثالث للخدمة الهاتف النقال ، خدمات التعبئة الإلكترونية ، عرض نظام جديد يسمى MSAN وهي تكنولوجيا لتدقق عالي جداً

المسماة شبكة النقاط المتعددة و التي تسمح للزبون بإستعمال الهاتف الثابت و الخط الرقمي المشترك ذي السرعة الفائقة "ADSL" والتلفزيون بواسطة كابل في آن واحد...الخ.

- إن إتصالات الجزائر تؤكد على أن شبكة الإنترنت و بالأخص الموقع الإلكتروني يعتبر قناة تسويقية جيدة لها، حيث تقوم بالتسويق و الإشهار عن خدماتها و عروضها و التعريف بوكالاتها المتواجدة عبر كافة الولايات عبر الموقع الإلكتروني. و هذا نتيجة الإزداد الكبير لعدد المستخدمين لشبكة الإنترنت، إزداد سرعات الإنترنت و تطور تقنيات الإتصال و إقبال الزبائن على موقع المؤسسة. و الموقع الرئيسي لإتصالات الجزائر هو: <http://www.algeriatelecom.dz> ، أما الموقع "ec.djaweb.dz" أي "Espace Client Algérie Telecom" و هي خدمة الزبائن على الإنترنت . حيث يقوم الزبون بالتسجيل و ذلك بإدخال رقم الهاتف و رقم الزبون يجده في الفاتورة، و بذلك يمكن للزبون أن يتحصل على ما يلي:

- متابعة إستهلاكاته الهاتفية و الإنترنت و التحصل على فاتورة الهاتف و الإنترنت.  
- مواكبة و إكتشاف كل العروض الترويجية عبر الإنترنت و إرسال جميع الطلبات و الشكاوى بشكل تفاعلي و بكل سهولة. إن بناء إتصالات الجزائر علاقات وثيقة مع الزبائن و كسب رضاهم وولائهم و من خلال الحديث الإيجابي للزبائن الراضين ذوي الولاء لها وتكرار عملية الشراء ينجم عنه زيادة في المبيعات و الأرباح وزيادة الحصة السوقية وبذلك إستطاعت أن تجد لنفسها موقعا في السوق و بالتالي تعزيز قدرتها التنافسية، كل هذه العناصر مؤثر على تطور و تحسن مستوى أدائها.

#### خاتمة:

في ظل العولمة و شدة المنافسة أصبح الإبتكار التسويقي أداة هامة بحيث يسمح للمؤسسة مواكبة المستجندات العالمية و مواجهة المخاطر التي تشهدها بيئة المؤسسة ، كما يؤدي تفعيل الإبتكار التسويقي إلى زيادة تنافسية المؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة و العمل على تحسين جودتها و تقليص أسعارها، مما يجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، و بالتالي تحقيق مزايا تنافسية تمكنها البقاء و النمو رغم المنافسة الشديدة التي يتميز بها السوق و تحسن أدائها و على هذا الأساس يجب على المؤسسة الإهتمام بالإبتكار التسويقي و توفير مختلف المقومات و الشروط الضرورية لتفعيله، و في هذا المجال نقترح ما يلي:

- تخصيص إعتمادات مالية كافية للبحث و التطوير و الإبتكار .
- تنمية وعي الأفراد بأهمية الإبتكار التسويقي و تدعيم مبادرة الأفراد نحو التجديد.
- معالجة مختلف المعوقات التي تحد من المبادرة و الإبداع و الإبتكار.

- الاستفادة من المعرفة العلمية و التطور التكنولوجي للدول المتقدمة .

- أهمية منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين والمبدعين في عملهم بشكل خاص.

## الهوامش والمراجع:

زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة" إدارة الإبداع و الابتكار" ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 20.

<sup>2</sup> عطا الله فهد سرحان" دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية" أطروحة دكتوراه جامعة

عمان 2005- ص 11.

<sup>3</sup> نعيم حافظ أبو جمعة " التسويق الابتكاري" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2003، ص 4.

<sup>4</sup> طارق الخيزر و آخرون،"مبادئ التسويق"، منشورات جامعة دمشق، ص 459-460.

<sup>5</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره ، ص 69-70.

<sup>6</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 269.

<sup>7</sup> نجم عبود نجم" إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003،

ص 256-257.

<sup>8</sup> بشير العلاق، حميد الطائي" تطوير المنتجات و تسعيرها"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 79.

<sup>9</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 155.

<sup>10</sup> بلين الشور"مهارات التسويق" ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ، الجمهورية العربية السورية ، ماجستير تسويق ، 2009-2010 ،

ص 09.

<sup>11</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 229.

<sup>12</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 262، 268.

<sup>13</sup> عداوي الحسين فلاح حسن" الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2000، ص 231.

<sup>14</sup> P. Drucker " l'avenir du management selon Drucker, éditions village mondial, paris 1999, p73.

<sup>15</sup> عبد المليك مزهودة" الأداء بين الكفاءة و الفعالية" ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الأول ، ص 95.

<sup>16</sup> حنان الصوالحة " تقييم الأداء المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها" دراسة تحليلية ميدانية، جامعة

الإسراء، 2009، ص 06.

<sup>17</sup> النصور"تقييم الأداء في المشروعات العامة الإستراتيجية في الأردن" رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم

الإدارية، 1990، ص 60.

<sup>18</sup>Gregory Deng los, la création de valeur, édition Dunod ,paris, 2003, p67.

<sup>19</sup>Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, p 65.

<sup>20</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" بطاقة الأداء المتوازن" (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع،

مصر، الطبعة الأولى 2009، ص 60-63.

<sup>21</sup>Françoise Giroud et autres, op cit, p 65.

<sup>22</sup> نعيم حافظ أبو جمعة ، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>23</sup> نبيل مرسي خليل" الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998، ص 98.

<sup>24</sup> براينيس عبد القادر، بارك نعيمة" متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى

المؤسسات الجزائرية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ، ص 07.

<sup>25</sup> أحمد اجمل" الابتكار التسويقي و دوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية" ، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية ، أبحاث إقتصادية

و إدارية ، العدد العاشر ديسمبر 2011، ص 345-348.

<sup>26</sup> أحمد مجدل ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

<sup>27</sup> إعداد خبراء الأكاديمية الدولية للتدريب و التنمية البشرية- إدارة التسويق- ص 11-12.

## المراجع باللغة العربية:

### المكتب:

- بشير العلاق، حميد الطائي " تطوير المنتجات و تسعيرها"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- زيد منير عبوي، سليم بطرس جلدة" إدارة الإبداع و الابتكار" ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006.
- طارق الخيزر و آخرون"مبادئ التسويق"، منشورات جامعة دمشق، 2005.
- محمود عبد الفتاح رضوان" تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن" المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012-2013.
- نعيم حافظ أبو جمعة " التسويق الابتكاري" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2003.
- نجم عبود نجم" إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003.
- نبيل مرسي خليل"الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- عداوي الحسين فلاح حسن" الإدارة الإستراتيجية" ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2000.

### مذكرات الماجستير و الدكتوراه:

- النسور"تقييم الأداء في المشروعات العامة الإستراتيجية في الأردن" رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، 1990.
- لجين الشور"مهارات التسويق" ، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد ، الجمهورية العربية السورية ، ماجستير تسويق ، 2009-
- 2010 .
- عطا الله فهد سرحان"دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية" أطروحة دكتوراه جامعة عمان 2005.

### المقالات و الملتقيات:

- أحمد مجدل" الابتكار التسويقي و دوره في ترقية أداء المنشأة الإقتصادية" ، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية ، أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد العاشر ديسمبر 2011.
- برائيس عبد القادر، " متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- حنان الصوالحة " تقييم الأداء المؤسسي في شركة الفوسفات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها" دراسة تحليلية ميدانية، جامعة الإسراء ، 2009.
- ناصر مراد" واقع الإبداع في المؤسسة" مشاركة في الملتقى الدولي: لإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة البليدة.
- عبد الملوك مزهوده" الأداء بين الكفاءة و الفعالية" ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول.

## المراجع باللغة الأجنبية:

- Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2ème édition, Paris, 2004
- Gregory Deng los, la création de valeur, édition Dunod ,paris, 2003.
- P. Drucker " l'avenir du management selon Drucker, éditions village mondial, paris1999.
- Anais Bégarin, Seyla Chhun et autres, Se défendre face à l'arrivée d'une innovation concurrente, publié par Bridonneau le 2 février 2015 dans problématiques stratégiques.
- D'après Alain Caillat, Hachette Technique, 2009, [http://bounie.polytech-lille.net/gti/usine2\\_innov\\_vp.pdf](http://bounie.polytech-lille.net/gti/usine2_innov_vp.pdf), consulter le 29 juillet 2015.

## دور الترويج الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة

(دراسة حالة مؤسسة موبيليس)

بن زايد سارة أ.د فريد كورتل

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر

### ملخص

يعتبر الترويج الابتكاري احد مواضيع الساعة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجال التسويق، لكونه ركيزة هامة في بناء مزيج تسويقي متميز ومتجدد، فهو يعكس وجها جديدا لأسلوب الأداء الذي يقوم على خلق، تنويع، وتجديد مستمر لكل من الأساليب والوسائل الاتصالية، مع طرح أفكار غير معتادة وممارسات تتميز بالكفاءة، الحاذية، والتفرد بأسلوب الطرح في قالب يضم جملة من العناصر (الابتكار في الإعلان، الابتكار في البيع شخصي، الابتكار في تنشيط مبيعات، الابتكار في النشر) تتصف بكونها متكاملة ومتناسقة، تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية، ومعدل نمو مبيعاتها، فالترويج الابتكاري هو أسلوب مخاطبة واتصال مع العواطف والعقل في أن واحد، يمتاز بكونه سهلا من حيث نوعية المعلومة الموجهة للعميل، وممتعا من ناحية التقليد، مما يمكن المؤسسة من تحسين أدائها بأسلوب ذكي وابتكاري.

الكلمات المفتاحية: الترويج الابتكاري، المزيج الترويجي الابتكاري، أداء المؤسسة.

### Abstract:

The Innovative promotion is one of single topical, which attracted the attention of many researchers and thinkers in the field of marketing, for being an important pillar in building a distinct and renewed marketing mix, as it reflects the new face of performance based on creation, diversity, and the renewal of methods and means of communication, and by exposing unusual ideas and practices characterized by its efficiency, attractiveness, and exclusivity in a manner of offering in template includes a number of elements, (innovation in advertising, innovation in personal sales, innovation in stimulating sales, innovation in publishing), characterized by being an integrated and consistent aims to improve the organization's performance by increasing its market share, and the rate of sales growth, because of that we can say that innovative promotion is a link with the emotions and mind at the same time, it is characterized by easy being in terms of the quality of the information-oriented to the client, and hard to copy it, all of that can make organization enable to influence it's performance with smart and innovative way.

### Key words:

Innovation Promotion, innovation mix promotion, organization performance.

### مقدمة

نظرا إلى ما تشهده الأسواق المحلية والعالمية اليوم من تسارع متزايد في وتيرة المنافسة تماشيا مع التطور التكنولوجي، فقد أصبح الابتكار مطلباً رئيسياً لمواكبة تطورات العصر، فاقتصاد اليوم هو اقتصاد معرفة يقوم على عنصر الابتكار باعتباره احد محركات التنمية، وأسلوب ناجح للتخفيف

من شدة المنافسة محلية كانت أو دولية، وباعتبار الابتكار احد الأنشطة المتعلقة بخلق كل ما هو جديد في قالب مادي أو معنوي، فقد ارتبط هذا المفهوم بالتسويق، لكون هاذ الأخير مجالاً لخلق المنفعة وتلبية الحاجات والرغبات، هذا ما جعل من ارتباط الابتكار بمصطلح التسويق حافزاً للرفع من وتيرة التحدي بالنسبة للمسوقين، فلم يعد الهدف إشباع ما هو حالي فقط، بل تعديها لمستوى متقدم وهو خلق الحاجة وتلبيتها في آن واحد، والأصعب من هذا هو كيفية تقديم ما يتعذر على المنافسين تقليده، من هنا زادت الحاجة إلى تبني مزيج تسويقي ابتكاري متكامل تستطيع المؤسسة من خلاله أن تواكب التطور الحاصل في بيئتها، وباعتبار الترويج الابتكاري احد عناصر المزيج التسويقي الابتكاري ومن الأدوات الاتصالية التي تعمل على عكس صورة المؤسسة ، أهدافها، رسالتها ورؤيتها في أذهان عملائها، كان من الضروري تسليط الضوء على هذا النشاط الهام الذي تتنافس على مستوياتها مختلف المؤسسات، خاصة منها الخدمية، أين يتصف المنتج بكونه اقل ملموسية، مما يجعل مهمة المسوق أصعب في إقناع الزبائن والنهوض بأداء المؤسسة، من خلال تبني سياسة ترويجية ابتكارية تساهم في التأثير على وجذب العميل، وحثه على تبني خدمات جديدة مبتكرة.

بناء على ما سبق سنقوم باستعراض موضوع الترويج الابتكاري ودوره في تحسين أداء المؤسسة من خلال دراسة مؤشري الأداء من حصة سوقية ورقم أعمال مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس، وعليه يمكننا طرح الأشكال الرئيسية الآتي والذي يعكس موضوع دراستنا:

#### إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

✓ كيف يساهم الابتكار على مستوى المزيج الترويجي في تحسين أداء مؤسسة موبيليس؟.

انطلاقاً من إشكالية الدراسة يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية :

✓ هل يساهم الابتكار على مستوى المزيج الترويجي الابتكاري في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس؟

✓ هل يساهم الابتكار على مستوى المزيج الترويجي الابتكاري في زيادة رقم أعمال مؤسسة موبيليس؟

#### فرضيات البحث:

بناءً عليه يمكننا طرح الفرضية الرئيسية التالية:

✓ يحسن الابتكار في المزيج الترويجي من أداء المؤسسة بتنمية حصتها السوقية وزيادة رقم أعمالها، من خلال التجديد والطرح المتميز لأفكار، أساليب ووسائل تجذب العميل وتدفعه للاستفادة من خدمة المؤسسة دون غيرها.

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ يساهم الابتكار على مستوى المزيج الترويجي الابتكاري في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ يساهم الابتكار على مستوى المزيج الترويجي الابتكاري في زيادة رقم أعمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق النتائج التالية:

- ✓ التوصل إلى ضبط المفاهيم النظرية المتعلقة بالترويج الابتكاري، والأداء.
- ✓ تحليل نشاط الابتكار على مستوى المزيج الترويجي الابتكاري لمؤسسة موبيليس.
- ✓ تفسير تحسن مؤشرات الأداء على مستوى مؤسسة موبيليس اعتماداً على جهودها الابتكارية فيما يخص المزيج الترويجي الابتكاري.
- ✓ استنتاج الأهمية التي يلعبها الترويج الابتكاري في تحقيق نمو في الحصة السوقية للمؤسسة، ورقم أعمالها.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في كونه يعالج احد المفاهيم المعاصرة، وهي التوجه الابتكاري على مستوى النشاط الترويجي للمؤسسة، ودوره الفعال في الرفع من وتحسين أداء المؤسسة، من خلال مخاطبة السوق المستهدف بمزيج من الأفكار والوسائل المتجددة والحلاقة، مما يساعد المؤسسة محل الدراسة أو أي مؤسسة ناشطة على مستوى السوق المحلية أو الدولية على تحسين أدائها، سواء بزيادة حصتها السوقية أو رقم أعمالها، بفعل التأثير الفعال على سلوك عملائها الحاليين منهم أو المرتقبين.

### الإطار العام للبحث:

لمعالجة مختلف جوانب البحث، فقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث أجزاء وهي:

- الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة.
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

## المحور الأول: الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة:

### أولاً: الدراسات السابقة:

يعتبر الترويج الابتكاري وكمتغير من متغيرات الدراسة من المواضيع الحديثة والهامة التي تشهد اجتهادات واسعة النطاق لضبط مفهومه، ويشهد تطبيقه تطوراً مستمراً في الأفكار الموظفة والتي تتميز بكونها خلاقة، متجددة، ومتميزة، ومن بين الدراسات التي تناولت موضوع الترويج الابتكاري نجد:

1. دراسة الباحثة خلوط زهوة بعنوان "التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014. سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور التسويق الابتكاري في تحقيق ولاء الزبائن، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة عامة فيما يتعلق بعنصر الترويج الابتكاري، كونه مرتبطاً بمتغير دراستنا، مفاد هذه النتيجة أن الباحثة ترى بان المزيج الترويجي للمؤسسة يتصف بكونه جذاب، متميز وملائم، إلا أن المؤسسة تواجه عائقاً في طريقة معالجة الشكاوي، التي لم ترضي الزبائن ولم تحقق الاتصال الفعال والكافي بهم.

غير أن تحليل الباحثة فيما يخص العنصر المتعلق بموضوع دراستنا كان جد محدود، إذ أنها لم تتعرض إلى مفهوم الترويج الابتكاري، كما سنتطرق إليه في دراستنا، إضافة إلى أن النتيجة المتوصل إليها تضم عنصر التناقض حيث اعتبرت المزيج الترويجي ناجحاً ومتميزاً من جهة لتشير بعدها إلى مشكل معالجة الشكاوي، وعدم فاعلية عملية الاتصال مع الزبائن وهو أساس الحكم على فعالية ونجاح العملية الترويجية، فإذا كان المزيج الترويجي ابتكارياً كما تم التوصل إليه كيف لا تقوم المؤسسة بتطبيق بعض الأساليب الابتكارية كأسلوب القلب والعكس في مجال البيع الشخصي الابتكاري، بتحويل الخطأ في تقديم الخدمة فرصة لتحمل الخطأ، ليشعر العميل حينها بان رضاه هو المطلوب مما يحقق فعالية الأداء والاتصال مع العملاء، وهو ما سيتم عرضه من خلال الدراسة.

2. دراسة الباحثة برك نعيمة تحت عنوان "الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه العميل بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر-المتطلبات والتوصيات"، مقال علمي من مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.

أرادت الباحثة التوصل إلى تحديد مدى قدرة الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية على جذب انتباه العميل الجزائري، من خلال تقديم الإطار النظري لكل المفاهيم المتعلقة بموضوع بحثها. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة، تتمثل في كون الابتكار في إستراتيجية الإعلان من شأنه أن يحسن الصورة الذهنية للمؤسسة وخدماتها، كما يدعم موقعها التنافسي، لدى فئمة المهم إخضاع مقدمي الخدمات ومنتجها إلى دورات تدريبية خاصة بالإبداع والابتكار لتحسين أسلوب الأداء. إلا أن تحليلها لم يشمل نتيجة جهود الإعلان الابتكاري لجذب انتباه العميل وهو دفع هذا الأخير إلى تبني الخدمة المبتكرة، كما أنها لم تتعرض إلى إجابة عن تساؤل ما إذا كان جذب العميل وحده قادراً على دفعه لتبني الخدمة أو لا، وهو ما سنتطرق إليه في بحثنا هذا.

### ثانياً. أدبيات الدراسة

إن التطرق إلى مفهوم الابتكار الترويجي كمتغير مستقل يؤثر على مستوى أداء المؤسسة، يدفعنا بداية إلى تسليط الضوء على بعض المفاهيم الأساسية والتي نجد في مقدمتها مفهوم الابتكار، نظراً إلى ارتباط هذا الأخير بمصطلح المعرفة العملية، فقد يكون ابتكار وسيلة إنتاج جديدة، أسلوب أو طريقة جديدة في الإنتاج، أو التوصل إلى إيجاد سلعة أو خدمة جديدة، اكتشاف قنوات توزيع، أو أساليب تسعيرية وترويجية جديدة ومتميزة.<sup>1</sup>

وعليه فالتوصل إلى الضبط الصحيح لمفهوم الترويج الابتكاري لكونه موضوع دراستنا، يتطلب منا التطرق أولاً إلى مفهومي الابتكار والابتكار التسويقي، كونهما الأصل لهذا الفرع .

أ. الابتكار: عرفه شومبتير على أنه "هدم خلاق" أي أن مقارنة شومبتير تقوم على التدمير الخلاق، باعتبار أن الابتكار يقوم على أنقاض وتدمير ما هو قديم، على عكس مقارنة دروكر التي ترى أن الابتكار هو تطوير وإعادة النظر لما هو موجود، غير أن الابتكار يشمل كلتا المقاربتين كونه يحو ما هو قديم بهدف خلق وتقديم وإبداع جديد، مع تحسين وتعزيز ما هو موجود مسبقاً ليضمن الاستمرارية في تقديم الأفضل.<sup>2</sup>

ب. التسويق الابتكاري: يقصد بالتسويق الابتكاري بأنه وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، أي أنه كل فعل مميز في الجانب التسويقي يجعل الشركة مختلفة عن الآخرين،<sup>3</sup> سواء على مستوى الابتكار في المنتج، أساليب وطرق التسعير، نظم وقنوات التوزيع، أو تقنيات الترويج والوسائل الإعلامية المعتمدة (مسموعة، مرئية، مكتوبة).<sup>4</sup>

## ج. الترويج الابتكاري

1. **تعريف الترويج الابتكاري:** يعرف الترويج الابتكاري على انه مجمل الجهود التي تبذلها المؤسسة الابتكارية في تطبيق ممارسات جديدة لأساليب الاتصال المباشر وغير مباشر بالعملاء، من خلال كل من الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي والنشر، للتعريف بالمنتج وإقناع العميل بأنه قادر على تلبية رغباته.<sup>5</sup>

## 2. الابتكار على مستوى المزيج الترويجي

من متطلبات نجاح أسلوب الترويج الابتكاري، هو ذكاء المسؤول عن صياغة الرسالة الترويجية، ووضوح الهدف المراد تحقيقه، فلا بد أن يكون الترويج مؤثراً جذاباً، ومتميزاً وفريداً من نوعه، مما يخلق الفضول لدى العميل ويشير له لتجربة المنتج، و قد يأخذ الترويج الابتكاري عدة أشكال منها :

1.2 **الإعلان الابتكاري:** يعد أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يقوم على إثارة اهتمام وفضول المعلن إليه، وجذبه لمواصلة مشاهدة الإعلان، لدى فمن المهم اختيار عبارات تجعل المنتج فريداً من نوعه، ويصعب الحصول على بديل لمنفعته، مما يجعل الإعلان الابتكاري يعلق في ذهن المعلن إليه، ويدفعه إلى اقتناء المنتج والاستجابة لما تم عرضه.<sup>6</sup>

2.2 **الابتكار في البيع الشخصي:** إن الابتكار على مستوى البيع الشخصي يقوم على عملية خلق أفكار جديدة، تفعل من عملية الاتصال المباشر مع العميل، وتوسع من قاعدة البيانات والمعلومات المتعلقة بسلوك الشراء، التي تساهم في ترشيد قرار تصميم المنتج والترويج له، انطلاقاً من ممارسة أساليب ابتكارية في هذا المجال كأسلوب الاستدلال عن طريق الآخرين، أو أسلوب القلب والعكس بتحويل الخطأ لفرصة تصحيحية تدعم ثقة العميل بالمنتج والمؤسسة في آن واحد.<sup>7</sup>

3.2 **الابتكار في مجال تنشيط المبيعات:** يمثل كل نشاط يقوم على عرض حافز نتيجة تكرار معدل الشراء، مما يخلق حالة ولاء خاصة في قطاع الخدمات، كما يمكن اللجوء إلى أسلوب المسابقات والألعاب بغرض منح جوائز للعملاء الذين يتمتعون بنسبة عالية من الذكاء، مما يجذب انتباههم لهذه المحلات مع تكثيف عرض الرسائل الترويجية بشكل يرسخ علامة المنتج، ويدفع العميل لتكرار عملية الشراء.<sup>8</sup>

4.2 **الابتكار في مجال النشر:** يعد الابتكار في مجال النشر الأوسع والأكثر انتشاراً، نظراً لكون النشر يأتي في شكل خبري ويحتوي على حقائق بصفة أساسية ويخرج عادة عن نطاق

المنظمة التي يتم النشر عنها، ولا يكون محصورا فقط في طريقة صياغة الخبر، وإنما يكون بالدرجة الأولى في مجال ما يتم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة للنشر.<sup>9</sup>

**3. سلوك العميل:** يعرف على انه تلك التصرفات التي تنتج عن شخص ما نتيجة تعرضه إلى منه داخلي أو خارجي حيال ما هو معروض عليه، و ذلك من اجل إشباع رغباته وسد حاجاته".<sup>10</sup>

**4. النموذج الترويجي الابتكاري لسلوك العميل:** هو نموذج يقوم على تصور أن العملاء بطبيعتهم يميلون إلى كل ما هو جديد وغير مألوف، يحتوي في مضمونه على فكرة مبتكرة وفريدة من نوعها، ويمر العميل المستهدف خلال العملية الاتصالية حسب هذا النموذج بأربعة مراحل تشمل:<sup>11</sup>

- الإدراك: تعبر عن مرحلة إعلام الفرد بوجود المنتج .

- الانجذاب: تتخلق لدى الفرد دافعية واهتمام ملحوظ بالمنتج.

- التقييم: تأتي هنا مهمة المروج في التعريف بالمنتج وشرح فوائده للعميل.

- التجربة: تقوم على حث الفرد على تجربة واختبار المنتج.

- التبنى: يتم تبني المنتج المبتكر والمروج له من قبل الفرد الذي يقوم بشرائه.

وعليه فان إستراتيجية الترويج الابتكاري تعد سياسة تزامن في تأثيرها كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الشرائي، فالرسالة التي يرسلها المسوق تذكر العميل بأن لديه مشكلة، وأن الخدمة المقدمة قادرة على مساعدته لحل هذه المشكلة وأنه سوف يحصل على أقصى منفعة نتيجة شرائه للخدمة، لدى يتوجب على المؤسسة دراسة سياستها الترويجية الابتكارية بأسلوب علمي احترافي، حتى تتمكن من التأثير في سلوك عملائها ودفعهم إلى أن يكونوا ضمن حصتها السوقية، وسببا في ارتفاع رقم أعمالها، وهو ما يطلق عليه التحسن في مستوى الأداء ككل.

#### د. الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء من مقاييس نشاط المؤسسة، والهدف المرجو تحسينه دائما، فهو يعكس نتيجة البرامج، السياسات والاستراتيجيات التي تمثل بدورها رسالة ورؤية المؤسسة على المدى البعيد.

#### 1. تعريف الأداء.

**الأداء لغة:** هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه، يقال فلان أدى الشيء أي أوصله إلى جهته، بمعنى عمل ما عليه و قام بما هو ملزم به.<sup>12</sup>

**الأداء اصطلاحا:**

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الإدارة، فهو ترجمة للكلمة الإنجليزية performance، والمقصود به العمل المنجز، ولقد تعددت التعارف المتعلقة بالأداء فمنها من عرفه على انه:<sup>13</sup>

**التعريف الأول:** عند تايلور يعرف الأداء على انه : القدرة على التحكم في الوقت بالاعتماد على المكافآت التشجيعية والتحفيز المادي، في حين نجده عند فايول قد ارتباط بالعمليات الإدارية، و تنظيم المسؤوليات في المؤسسة وتقسيم الأنشطة.

**التعريف الثاني:** لدى ماكس فيبر يعرف الأداء على انه التسيير العقلاني للإدارة واحترام مبادئ التنظيم البيروقراطي، و تطبيقه بحذافيره.

**التعريف الثالث:** عن مدرسة العلاقات الإنسانية نجد الأداء يرتبط بما يتحصل عليه الفرد من رضا في العمل، وما يحققه من إشباع للحاجات داخل المؤسسة.

**التعريف الرابع:** يعرف الأداء بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.<sup>14</sup> من الملاحظ أن هذا التعريف قد اعتبر الأداء نتيجة لسيرورة نظام، يتم على مستواها معالجة المدخلات وتحويلها في شكل مخرجات تخدم أهداف المؤسسة ككل.

بناء على ما سبق يمكننا تعريف الأداء على انه نتاج جميع الأنشطة والعمليات التي تمت ممارستها ، بغية تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

## 2.تحسين أداء المؤسسة

يقصد بتحسين الأداء، الاستغلال الصحيح والتوظيف الناجح لجميع الموارد المتاحة، مع تطوير أساليب الإدارة على مستوى الأنشطة والوظائف التي تمارسها المؤسسة، بناء على رؤية مستقبلية مدروسة، أو تجارب ناجحة، بما يحقق مردود اعلي ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق ، وينتقل بها من وضع ثابت إلى وضع متقدم في عالم الأعمال.

## 3.دوافع تحسن الأداء المؤسسي

إن تبني المؤسسة لقرار تحسين أدائها لا يأتي بمحض الصدفة، إنما هو انعكاس لتغير في بيئتها الداخلية أو الخارجية، ومن بين أهم الأسباب التي توجب على المؤسسة تعديل أسلوب أدائها نجد:<sup>15</sup>

**1.3.البيئة الخارجية:** تمثل جميع العوامل التي تؤثر على المؤسسة والتي على أساسها تصاغ الإستراتيجيات، السياسات والبرامج، نظرا إلى ما توفره للمؤسسة من موارد تنظيمية، كما تعرض

فرص تسويقية يمكن استغلالها لتحسين الأداء، إضافة إلى أنها تشتمل على تهديدات تتطلب من المؤسسة تبني أساليب ابتكارية لتجنبها ورفع من مستوى أدائها.

**2.3. الحفاظ على المكانة:** تعتبر من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فبقاء هذه الأخيرة مرتبط اشد الارتباط بقدرتها على المحافظة على مكانتها في السوق، لدى يتوجب على المسيرين خلق توليفة متجانسة بين بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات تكسب المؤسسة ميزة تنافسية لأطول فترة ممكنة، مما يرفع من مستوى أدائها ليتوافق مع ما تتطلع إليه المؤسسة.

**3.3. الاهتمام بالجودة:** أصبحت الجودة اليوم احد أهم متطلبات البقاء والنمو في ظل تغيرات البيئة، ومعيارا هاما تتحدد على أساسه نوعية ما تقدمه المؤسسات من منتجات، فتميز المنتج بالجودة يعد ميزة تعكس قيمة مضافة للمنتج، كما تقلل من إحساس المستهلك بالمخاطرة، مما يحسن صورة المؤسسة في السوق.

**4.3. المنافسة:** تعكس التسابق المتسارع الوتيرة بين المؤسسات الناشطة على مستوى السوق بهدف الحلول في مركز الريادة، وحتى تتمكن المؤسسة من مواكبة ركب المنافسة فهي مطالبة بتبني مدخل ابتكاري متجدد يقوم على طرح كل ما هو جديد، ويتطلب من المنافسين زمنا لتقليده، مع صياغة استراتيجيات تتميز بالمرونة لتواكب التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، لتكون النتيجة أداء أحسن ومركز تنافسي أقوى.

**5.3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** يمكن تعريفها من خلال مدخلين احدهما مدخل تسويقي اجتماعي، في حين يمثل المدخل الثاني البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، والذي يقوم على تحقيق أهداف المؤسسة، من ربح، نمو، بقاء واستمرارية، دون إهمال ضرورة الاهتمام بالجانب البيئي والوضع الاجتماعي ككل.

#### المحور الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

لمعالجة موضوع دراستنا سنقوم بدراسة حالة مؤسسة موبيليس ذات الطابع الخدمي، من خلال تحليل مزيجها الترويجي الابتكاري ودراسة مدى التحسن في مستوى أدائها اعتمادا على مؤشري الحصة السوقية الذي يعبر عنه من خلال عدد العملاء، ورقم أعمالها.

#### أولا: نظرة عامة حول سوق الاتصالات بالجزائر

اهتمت الجزائر شأنها شأن سائر الدول بمجال خدمات الاتصال وسعت إلى تطويره، مما انعكسا إيجابا في المنافسة الحادة التي يشهدها هذا المجال منذ سنة 1999 حين تم الإعلان عن تقنية

الهاتف النقال ومنه انطلاق اتصالات الجزائر كقطاع خدمي يهدف إلى تسهيل تعاملات العملاء وحياتهم، تماشياً مع تغير وتطور البيئة التي يتواجدون بها. فمع ظهور المتعامل الأجنبي اوراسكوم لاتصالات الجزائر المنافس تحت اسم دجيزي سنة 2002، برز الدافع لتوسيع السوق المحلي، ليظهر بعدها المتعامل الوطني اتصالات الجزائر تحت اسم موبيليس سنة 2003، وتلاه المتعامل الأجنبي الثاني (الوطنية لاتصالات الجزائر نجمة والذي قام باستغلال شبكته لأول مرة سنة 2004.<sup>16</sup>

ثانياً. تقديم مؤسسة موبيليس .

تعتبر مؤسسة موبيليس من المؤسسات الوطنية القليلة الناشطة على مستوى سوق تقوم على التكنولوجيا المتطورة، كما تتطلب قدرة مستمرة على التجديد والابتكار لكسب ميزة تنافسية، تحافظ من خلالها على مكانتها السوقية، في ظل التنافس مع القطاع الخاص الأجنبي، مما ترتب عنه تبني مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لإستراتيجية التميز والتغيير والابتكار المستمر بما يحسن من صورتها الذهنية لدى عملائها، ويدعم مركزها التنافسي، لينصب اهتمامها على تطوير جودة خدمة الاتصال، والعمل على طرح متجدد للخدمات وعروض جذابة ومنافسة. وفي إطار إستراتيجيتها المتبعة في المجال التقني عمدت مؤسسة موبيليس إلى عقد اتفاقيات مع موردين عدة من بينهم مؤسسة اركسون لتطور شبكتها، وفيما يخص تحسين خدمة الراديو والانترنت عملت على عقد شراكة مع موردين آخرين كمؤسستي ( huawei , zte ). كل هذا من اجل الرفع من مستوى جودة خدماتها ومقابلة الطلب المتزايد بما يحقق رضا عملائها الحاليين منهم أو المرتقبين.<sup>17</sup>

### التعريف بالمؤسسة

تعرف مؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس، على كونها مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس، وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية.

نشأت هذه المؤسسة بموجب قانون فيفري 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، لتندمج رسمياً في سوق العمل في 1 جانفي 2003 ، مقرها الاجتماعي بسدر، 07 شارع أماني بلقاسم، بارادو، حيدرة، الجزائر، وتمثل طبيعة نشاط المؤسسة في خدمات الهاتف المحمول، حاملة شعار "موبيليس أينما كنتم".

## أ. الإستراتيجية المتبعة

تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز الطويلة الأمد والتي تهدف من خلالها إلى ضمان عملاءها لخدماتها، عبر طرحها لخدمات فريدة ومختلفة عن باقي المنافسين عبر تنويعها لمزيج الخدمات وتحكمها في التكلفة .

## ب. انجازات مؤسسة موبيليس

تتلخص أهم إنجازات المؤسسة في قدرتها على تغطية وطنية للسكان بأكثر من 120 وكالة تجارية، مع ما يفوق 60.000 نقطة بيع غير مباشرة، توفر أرضية خدمات فاعلة وذات جودة عالية.

## ج. أهداف المؤسسة

كغيرها من المؤسسات فان مؤسسة "موبيليس" خاصة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن إنجازها في النقاط التالية:

- تقديم أحسن الخدمات، مع العمل على المحافظة على الصورة الذهنية للعلامة التجارية؛
- التكفل الجيد بالمشركين لضمان رضا وولاء عملائها، مما يؤثر إيجابا على مبيعات المؤسسة ويمكنها من الاستيلاء على أكبر حصة سوقية؛
- تحقيق ميزة تنافسية، بالمحافظة على عملائها بتوفير خدمات متميزة؛
- تبني سياسة التغيير، الإبداع والابتكار المتجدد لمواكبة التطور الحاصل في بيئة الأعمال؛
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها، في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك.

## ثالثا: واقع المزيج الترويجي الابتكاري في مؤسسة موبيليس

تهدف المؤسسة إلى تفعيل عملية اتصالها بعملائها، من خلال اطلاعهم على كل المستجدات التي تشهدها المؤسسة، لإقناعهم وتشجيعهم على الاستفادة من خدماتها، مما جعلها تتبنى التوجه الابتكاري على مستوى مزيجها التسويقي عموما والمزيج الترويجي على وجه الخصوص من الإعلان، ترقية المبيعات، البيع الشخصي، النشر.

## أ. الإعلان الابتكاري:

يتميز أسلوب الإعلان الذي تعرضه موبيليس لعملائها، بكونه حيوي، ذو إيقاع، يركز على جودة الصورة والألوان، مع التوقيت المناسب للعرض، كما إن شعار المؤسسة المصاحب

لإعلاناتها "موبيليس أينما كنتم" يهدف إلى التوجه الشخصي لكل عميل، لتحسس هذا الأخير بان المؤسسة تسهر على توفير خدماتها على نطاق واسع، أينما ووقتما احتاج لخدماتها. كما يبرز الطابع الابتكاري للمؤسسة من خلال لجوئها إلى توظيف العديد من الشخصيات ذات الشهرة، لترسيخ علامتها في ذهن عملائها المستهدفين ومن بين الشخصيات التي لجأت إليها المؤسسة، لاعب الكرة العالمي مارادونا الذي قدم للجزائر بدعوة من مؤسسة موبيليس للترويج عن عروضها بخصوص تكنولوجيا الجيل الثالث.

#### ب. الابتكار في البيع الشخصي

تركز مؤسسة موبيليس في عملية البيع الشخصي على توظيف مقدمي خدمة ذوي مهارات وكفاءات اتصالية عالية، إضافة إلى فتح مجال اتصال عبر موقعها الإلكتروني متوفر على مدى 24 ساعة، بما يوفر استجابة متواصلة للرد عن ومعالجة شكاوي واستفسارات العملاء، ومحاولة تحميل نفسها الخطأ للمحافظة على رضا عملائها. لدى فإنها تتبع الأسلوب الترويجي الابتكاري القائم على القلب والعكس، بتحويل الخطأ في تقديم الخدمة إلى فرصة لتعزيز علاقتها مع عملائها.

#### ج. الابتكار في مجال تنشيط المبيعات:

تطبق مؤسسة موبيليس العديد من الأدوات الابتكارية في مجال تنشيط المبيعات ومن بين أشكالها نجد:

- ✓ أسلوب حافز المستخدم المتكرر: تمارسه المؤسسة من خلال منح عرض خدمة خاصة تقدم في شكل مكافأة لعملاء المؤسسة، أو التعبئة المستمرة للرصيد.
- ✓ المسابقات والألعاب: تقدم جوائز متنوعة لعملاء موبيليس.
- ✓ تقدم تخفيضات على ألواح الكترونية وهواتف ذكية بأسعار تتفاوت بين 10500 دينار و85000 دينار.

#### د. الابتكار في مجال النشر

تمارس مؤسسة موبيليس أنشطة التجديد والابتكار في مجال النشر، من خلال ممارسة أنشطة ذات نمط ابتكاري تهدف من خلالها إلى الرفع من مستوى أدائها وتحسينه، بشكل يعزز المكانة التنافسية للمؤسسة مقارنة مع منافسها دجيزي، ومن أشكال الابتكار في مجال النشر نجد:

-تبنى الشركة لقضية حماية البيئة، حيث نظمت موبيليس حملة تطوعية لتنظيف الشواطئ، كما تمت إقامة مخيمات على مستوى هذه الأخيرة ضمت فعاليات احتفالات صيفية.

-التبرع للجمعيات الخيرية والمؤسسات التي تعمل في مجال العمل الاجتماعي، من خلال دعمها لمشاريع تنمية قدرات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، والمشاركة في الاحتفال السنوي باليوم العالمي للطفولة.

- رعاية موبيليس للفيلم السينمائي Sweecher سنة 2013، والذي عمل على ترسيخ علامة المؤسسة في أذهان العملاء المستهدفين عامة وفئة الشباب على وجه الخصوص، أين اتصفت فكرة المسلسل بكونها شبابية أكثر، تعرض فكرة مبتكرة لم يسبق عرضها من قبل، وتجمع فكرة الفلم بين الخيال العلمي والإثارة وتكنولوجيات الإعلام والاتصالات الجديدة، تم خلاله التركيز على التذكير بعلامة موبيليس، خاصة من خلال الفواصل الشهارية للمسلسل لجذب الزبون بطريقة غير مباشرة.

- الموقع الإلكتروني للمؤسسة يعد مجال نشر فعال تعرض من خلاله المؤسسة جميع فعاليتها في مختلف المجالات، مع عرض صور للفعاليات التي تبتتها المؤسسة وتولت رعايتها، حيث تم تصميم الموقع بأسلوب جذاب وبسيط وغير معقد إذا ما قورن بالموقع الإلكتروني للمؤسسة دجيزي والذي يعاب عليه الزخم المفرط في الضرر والحركة المستمرة للصور الشهارية، في حين أن موقع موبيليس اعتمد على البساطة والتركيز على خلق توافق بين ألوان الموقع وارتباطها بعلامة المؤسسة، كما انه يضم محتوى غني بالمعلومات، مما يجعل مؤسسة موبيليس على انفتاح دائم مع متعاملها، مع الحرص على توسعت وسائل الاتصال مع المؤسسة وتنوعها. و من بين منشورات موقع المؤسسة نجد:

- تنظيم مؤسسة موبيليس لمنتدى تحت عنوان التعليم الإلكتروني والألعاب الجادة، أين ضم هذا المنتدى مجموعة من الخبراء من دكاترة وباحثين متخصص في التعليم الإلكتروني، مهندسي دولة في الإعلام الآلي، صحفيين مختصين في تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، مبتكرون ومشرفون على مواقع الكترونية كموقع quizzito.com والذي يعرض أول تجربة للألعاب الجادة في الجزائر .

- المشاركة للمرة الثانية في الصالون الدولي للسياحة الأسفار من 01 إلى 04 أبريل 2015، في المركز الجديد للاتفاقيات " الميريديان" بوهران، بهدف الترويج للسياحة والثقافة السياحية في الجزائر.

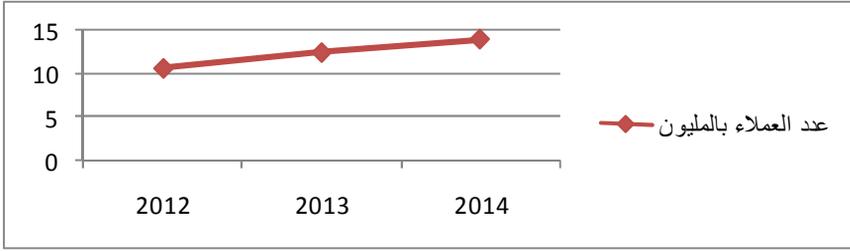
- مرافقة موبيليس للطبعة السادسة من "أيام التسويق الرياضي" في 16 و 17 فيفري 2015، تحت شعار: "فهم أفضل لميكانيزمات الرياضة"، حيث فتح المجال للمشاركين بتبادل الآراء ومناقشة أحدث الأخبار التي تحكم مجال التسويق الرياضي. ويتضح من خلال هذا النوع من الرعاية أن مؤسسة موبيليس، تعمل على دعم كل توجه متجدد وابتكاري قادر على رفع مستويات الرياضة الجزائرية من خلال التشجيع على تبني وممارسة التسويق الرياضي.
- رعاية احتفالات الدورة الأولى لأولمبياد الشباب في 01 جوان 2015، بحضور وحده من الشخصيات العامة، وكذا ممثلي القطاعات الحكومية والحركة الجمعوية، لتؤكد موبيليس اهتمامها الكبير بتطوير النشاطات الرياضية والشبابية.

#### رابعا: تحليل أداء مؤسسة موبيليس في ظل ممارسة الابتكار الترويجي

يتطلب تحليل أداء مؤسسة موبيليس الاستعانة ببعض مؤشرات الأداء، والتي يعد كل من الحصة السوقية (عدد العملاء)، ورقم الأعمال احد صور هذا الأخير، والليذان يعكسان مستوى الأداء المحقق إذا كان ايجابيا أو سلبيا.

#### أ. تحليل تطور عدد عملاء مؤسسة موبيليس في ظل الابتكار الترويجي

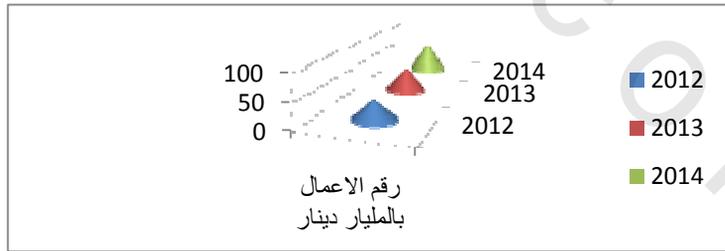
لقد شهد المتعامل للهاتف النقال موبيليس نموا مستمرا حيث ارتفع عدد العملاء من 10.622.884 عميل سنة 2012، إلى 12.451.373 عميل سنة 2013، تليها زيادة ملحوظة سنة 2014 والمقدرة بـ 14.000.000 متعامل أي ما يعادل نسبة نمو تقدر بـ 18% ، ويعد هذا التطور مصاحبا لسلسلة الجهود الترويجية ذات الطابع الابتكاري، التي قامت بها المؤسسة في نفس فترة نمو عدد عملائها، من إطلاقها للمسلسل الشبابي سنة 2013، إلى تكثيفها لجهودها الترويجية بعد إطلاق خدمة الجيل الثالث في نفس الفترة، فابتكار خدمة دون تطوير أساليب الإعلان عنها، ودعمها بأفكار اتصالية ابتكاريه، قد يجعل البعض جاهلين لوجود هذه الخدمة من الأساس، وعليه فان التحسن في الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس راجع إلى ممارستها الابتكار في مجال النشر مع توجيه حملة إعلانية مكثفة حول خدمة الجيل الثالث لتسبق بذلك إعلان منافستها دجيزي عن خدمة الجيل الثالث والتي تأخرت بستة أشهر بعد إعلان موبيليس عن خدمة الجيل الثالث، وهو ما يمكن تأكيده من خلال التوافق الزمني لتطور عدد العملاء، مع تطبيق مؤسسة موبيليس لجهود ابتكاره على مستوى نشاطي الإعلان والنشر. وهو ما يوضحه الشكل الآتي شكل رقم 01: تطور عدد عملاء مؤسسة موبيليس (2012-2014)



**La source :** <http://www.aps.dz/sante-sciences-tech/12911-mobilis-forte-hausse-du-nombre-de-clients-et-du-chiffre-d%E2%80%99affaires-%C3%A0-fin-septembre> le 12-06-2015 à 23 :41

### ب. تحليل تطور رقم أعمال مؤسسة موبيليس في ظل الابتكار الترويجي

اتبعت الزيادة في عدد العملاء بزيادة ملحوظة في رقم الأعمال قدرت بـ 64 مليار دينار جزائري خلال التسعة أشهر الأولى من سنة 2014، بمعدل نمو يقدر بـ 22% مقارنة بسنة 2013 أين قدر رقم الأعمال بـ 49,92 مليار دينار جزائري، مع ملاحظة أن الزيادة جاءت بصفة مستمرة، فما تم تحقيقه سنة 2013 يعد زيادة معتبرة مقارنة مع قيمة رقم الأعمال لسنة 2012 والذي قدر بـ 36,44 مليار دينار جزائري، أي أن المؤسسة استطاعت أن تؤثر على عملائها وتدفعهم إلى الانتفاع بخدماتها، و يمكن تفسير النمو في رقم أعمال المؤسسة إضافة إلى عدة عوامل من بينها ممارساتها الابتكارية على مستوى المزيج الترويجي الابتكاري الذي تم توجيهه إلى أسواقها المستهدفة ليتبع بزيادة في رقم أعمالها، حيث قدمت المؤسسة أفكار جديدة ومبتكرة ساهمت في جذب العملاء، ودفعهم إلى تجربة ما تقدمه من عروض عبر توجيهها الأنشطة ترويجية ذات طابع ابتكاري، تشمل عنصر تنشيط المبيعات والإعلان والنشر، من وهو ما يوضحه الشكل الآتي: شكل رقم 02: تطور رقم أعمال مؤسسة موبيليس (2012-2014) ع



**La source :** <http://www.aps.dz/sante-sciences-tech/12911-mobilis-forte-hausse-du-nombre-de-clients-et-du-chiffre-d%E2%80%99affaires-%C3%A0-fin-septembre>, e 12-06-2015 à 23 :41

خامسا: عرض نتائج و توصيات الدراسة

## النتائج

بناء على النتائج المتوصل من خلال البحث، يمكن أن نختبر الفرضيات التي تم اقتراحها في مقدمة هذه الورقة البحثية كالتالي:

**-اختبار الفرضية الأولى:** يساهم الابتكار على مستوى المزيج الترويجي الابتكاري في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس

، ومن خلال التحليل والدراسة والنتائج المتوصل إليها تعتبر هذه الفرضية محققة، فتطبيق موبيليس لأفكار ابتكارية خاصة في مجالي الإعلان والنشر وترقية المبيعات، ساهم في نمو عدد عملائها في نفس الفترة.

**-اختبار الفرضية الثانية:** التي ترتبط بمساهمة الابتكار على مستوى المزيج الترويجي الابتكاري في زيادة رقم أعمال مؤسسة موبيليس، من خلال النتائج المتوصل إليها ثبت تحقق هذه الفرضية، فمن خلال الجانب التطبيقي للبحث، تبين أماننا مدى التأثير الإيجابي لعناصر المزيج التسويقي الابتكاري، خاصة الابتكار على مستوى نشاط ترقية المبيعات، في زيادة رقم أعمال مؤسسة موبيليس ليلغ أعلاه سنة 2014 مقارنة بسنتي 2012 و 2013.

بناء على ما سبق يمكننا تأكيد صحة الفرضية الرئيسية : يحسن الابتكار في المزيج الترويجي من أداء المؤسسة بتنمية حصتها السوقية وزيادة رقم أعمالها، من خلال التجديد والطرح المتميز لأفكار، أساليب ووسائل تجذب العميل وتدفعه للاستفادة من خدمة المؤسسة دون غيرها.

-تتطلب ممارسة الترويج الابتكاري، التجديد والتغيير المستمر في عناصر المزيج الترويجي مع تحويل الفكرة إلى ممارسات على ارض الواقع.

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج يمكننا اقتراح التوصيات الآتية:

-يتوجب على مؤسسة موبيليس أن توزع اهتمامها بالتساوي على جميع عناصر المزيج الترويجي الابتكاري، مع العمل على توسعة قنوات اتصالها، وفتح مجال أكبر لعملائها للاستفادة من عروضها الابتكارية في مجال ترقية المبيعات، بتنويع باقة عروضها لتتعدى عروض الأجهزة الالكترونية والهواتف النقالة إلى عروض خارج نطاق التكنولوجيا، اعتمادا على العلاقات العامة.

-العمل على توسيع قاعدة الوسائل الاتصالية لمؤسسة موبيليس، والتركيز على ما يحظى بأكثر نسبة متابعة من قبل العميل الجزائري خاصة، لتعكس الوجه الابتكاري للأفكار المقدمة ، فممارسة مؤسسة موبيليس للابتكار دون الإعلام به كعدمه.

-من الضروري تفعيل نشاط المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي، والقنوات ذات اعلي نسبة مشاهدة التعريف أكثر بالمنتجات عبر عديد القنوات الاشهارية، مع تكثيف الإعلان عن أنشطتها الخيرية، إضافة إلى أهمية عقد شراكة مع الجامعات الجزائرية .

-من الضروري أن تتوفر الإرادة السياسية في المقدمة لتقدم تسهيلات للاستثمار في مجال الخدمات والسلع، بهدف خلق جو تنافسي يحفز على الابتكار والإبداع، مما سيؤدي بطبيعة الحال إلى تحسين أداء هته المؤسسات بشكل أو بآخر.

-لابد من القياس والتقييم الدائم والمستمر لأداء مؤسسة موبيليس، مقارنة مع أداء منافسيها دجيزي واوريدو، لتصحيح الخطأ إن وجد والعمل على تقاسم أفكار ترويجية ابتكارية أغفلها المنافسون.

-على مؤسسة موبيليس أن لا تكتفي بما لم يقدم في السوق المحلية، بل من المهم الإتيان بأفكار ابتكارية تعرضها مؤسسات ناشطة في أسواق دولية كخدمة الجيل الرابع.

## الاحالات:

1. بلقيدم صلاح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012، ص7. من موقع: [www.univ-constantine2.le](http://www.univ-constantine2.le) 22-05-2015، à 20 :30.

2. بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص32.

3. National Innovation Systems, ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, OECD, France 1997, P9 , du [site:http://www.giem.info/article/details/ID/534#.VVjHWfntmko](http://www.giem.info/article/details/ID/534#.VVjHWfntmko), le 17-05-2015 à 18 :55.

4. قندوز طارق، التسويق الابتكاري وتنوع محفظة منتجات سوق التامين، ص1. من موقع :

[www.iefpedia.com/...](http://www.iefpedia.com/.../)مقال-التسويق-الابتكاري-وتنوع-، يوم 17-05-2015، على الساعة، 18:50.

5. وهيبه مريعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، فرع علوم تسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012، ص44.

6. بارك نعيمة، الابتكار في الإستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه العميل بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر- المتطلبات والتوصيات، العدد العاشر، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الشلف، 2011، صص:319-318. من موقع: [univ-biskra.dz/rem/n10/13.pdf](http://univ-biskra.dz/rem/n10/13.pdf)، بتاريخ:22-05-2015، توقيت:19:46.

7. [unpan1.un.org/intradoc/groups/.../unpan009587.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/.../unpan009587.pdf), le 10-06-2015 à 22 :32.

8. خلوط زهوة، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، شعبة العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص46.
9. آمنة أبو النجا محمد أبو النجا، التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية" دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر"، قسم إدارة الأعمال ، دراسة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا مصر، 2008، ص ص :132-133.
10. حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك العميل، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996، ص3.
11. بن سالم فاروق، دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في خلق القيمة للزبون-دراسة حالة مؤسسة -حمود بوعلام-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، فرع علوم تجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011، ص36.
12. بوخناف هشام ،وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس عناية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عناية، 2011، ص ص :25-27. من موقع: <http://biblio.univ-annaba.dz>، بتاريخ: 27-10-2015، على الساعة:14:48.
13. المرجع نفسه، ص27.
14. عمر تيمحغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي' قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص48. من موقع: <http://thesis.univ-biskra.dz/pdf>، بتاريخ:27-10-2015، على الساعة:14:33.
15. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، جامعة فرحات عباس -سليف-، الجزائر، ص ص:55-56. من موقع: <http://www.univ-setif.dz/pdf>، بتاريخ:27-10-2015، على الساعة:19:06.
16. بوحسان سارة كترية، الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسستي «nedjma» و «mobilis» ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص121. من موقع: <http://bu.umc.edu.dz/theses/economie/ABOU3890.pdf> بتاريخ:5-11-2015، على الساعة:12:13.
17. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص ص:236-237. من موقع:
- <http://www.univ-constantine2.dz/files/Theses/Economie/Doctorat/.pdf> ،  
بتاريخ:5-10-2015، على الساعة:13:30.

# Foreign Banks Efficiency in Algeria: An Application of a nonparametric method

Amina HENNI\*

Fadloun CHACHOUA\*\*

University of Mostaganem, Algeria

ملخص :

خلال السنوات الأخيرة، شهد الجهاز المصرفي الجزائري دخولا منقطع النظير لعدد من البنوك الأجنبية. بحيث أنه إلى حد الساعة لم تساهم هذه الأخيرة في تمويل الاقتصاد الوطني بفعالية. وهنا يأتي السؤال حول ما مدى كفاءة البنوك الأجنبية في الجزائر. يشمل هذا المقال على دراسة مقارنة بين البنوك الأجنبية و البنوك الوطنية بالاعتماد على طريقة غير معلمية و هي التحليل عن طريق تغليف البيانات (DEA). تتكون عينة الدراسة من 9 بنوك تعمل في الجزائر خلال الفترة من 2009 إلى 2013. تظهر النتائج أن البنوك الوطنية هي أكثر كفاءة من البنوك الأجنبية. علما أنه ابتداء من 2012، عرفت البنوك الأجنبية تحسنا ملحوظا في تنقيط الكفاءة.

الكلمات المفتاح : بنوك أجنبية، الجهاز المصرفي الجزائري، كفاءة البنك، DEA.

## Abstract:

In recent years, a number of foreign banks enter in the Algerian banking system. Up to now, those banks do not finance the economy efficiently. Thus, it becomes important to ask about the efficiency of foreign banks in Algeria. In this article, a comparative study between foreign banks and domestic banks in Algeria is done using a nonparametric method that is data envelopment analysis (DEA). The sample includes 9 banks operating in Algeria from 2009 to 2013. Results show that domestic banks are more efficient than foreign banks. However, foreign banks know an improvement in the efficiency score since 2012.

**Keywords:** foreign banks, Algerian banking system, bank efficiency, DEA.

## Introduction

Since primal banking reforms of 1990, Algeria experiences a gradual financial liberalization. One aspect of this financial liberalization is the entry of foreign banks that appear very later in Algeria with the first bank implanted in 1998.

Thus, the principal roles of foreign banks in the Algerian banking system are to improve, to modernize and to implement more competition to this system. In addition, foreign banks have to develop the Algerian financial market that still primitive. However, in practice, these banks do not play an active task in the

---

\*henni\_amina@yahoo.fr

\*\*fad\_chachoua@yahoo.fr

Algerian economy. In addition, very few studies have examined the phenomena up to now.

Today, Algerian banking system count 14 foreign banks that control about only 14.1% of the total banking asset. However, these banks know a very quick development recently. In fact, the number of foreign banks agencies passed from 274 agencies in 2011 to 315 agencies in 2013. That is an increase of 41 agencies while domestic banks grow only with 8 additional agencies in the same period.

As mentioned by Delis & Papanikolaou (2009), foreign ownership affects bank efficiency due to several causes: First, the capital brought in by foreign banks decrease fiscal costs of banks restructuring. Second, foreign banks may bring experiences in management and a better culture of corporate governance that increase bank efficiency. Third, foreign bank presence improve competition, driving domestic banks to be more challengers. Finally, domestic banks can benefit from technological spillovers brought about by their foreign competitors.

In other words, foreign banks have great capacity to allocate and monitor credit and therefore they participate to increase the supply of funds and credits in their host countries. At this point, it can be expected that foreign banks are more efficient than domestic banks. However, foreign banks have to be integrated in a new geographical, cultural and institutional environment that can restrict and hamper their activities. Also, domestic banks can acquire information much more easily than foreign banks. Therefore, foreign banks have difficulties to collect and interpret the information.

### **Research Problem**

With the new challenge of Algerian economy after oil prices drop, and the necessity to finance the real economy in order to diversify it, the banking system must deal efficiently. In addition, the very quick development known by foreign banks that should be maintained in the coming years drive us to ask the following question:

### **Do foreign banks operate efficiently in Algeria?**

In order to answer this problem, we ask the following questions: How efficient are banks operating in Algeria? Are foreign banks more or less technical efficient than domestic banks in this country? Are domestic banks more or less scale efficient than domestic banks?

### **Research hypothesis**

To answer the question, we develop two hypotheses:

-The first one supposes that the efficiency of the banking system in Algeria is growing during the period of study. In fact, the entry of foreign banks in a banking system brings competition, knowledge and technological innovation that should improve the overall efficiency.

-The second Hypothesis indicates that foreign banks are more efficient than domestic banks. Thus, foreign banks have more experience than domestic banks and should outperform the banking system.

### **Importance of the research**

Problem examined in this research is of great importance since very little studies have been conducted to measure foreign banks efficiency in Algeria.

In addition, it is very important to know how foreign banks perform in Algeria and their impact (either positive or negative) on domestic banks performance and efficiency. Therefore, the effort of this country to develop an efficient financial system and to bring more competition to the banking system by implementing foreign banks in the economy could be justified.

### **Research objectives**

The objective of this research is to measure the technical efficiency of both conventional domestic banks and foreign banks in Algeria by using a non-parametric frontier approach that is "Data Envelopment Analysis". Thus, we aim to compare the performance of foreign banks with the performance of domestic banks, and then, we could decompose banks technical efficiency to pure technical efficiency and scale efficiency. Hence, we could conclude which banks have higher pure technical efficiency scores and which have higher scale efficiency scores.

### **Research limitations**

This research studies the efficiency of the banking system in Algeria during the period from 2009 to 2013. It covers seven foreign banks and two domestic banks. The research is limited to non-parametric methods to measure banks technical efficiency.

### **Research methodology**

In order to measure bank efficiency, we use a statistical method. In fact, a nonparametric method is employed which is Data Envelopment Analysis (DEA). This method is widely employed in developed countries to measure the relative bank efficiency. In fact, DEA permits to identify in a set of decision-making units (DMUs), units that are efficient and those that are not by attributing a score to each unit. The main purpose to use this method is that it gives robust results even when the size of sample is small. In addition, DEA allows us to compare DMUs with different size.

### **Structure of the research**

The reminder of this article is organized as follow. The section presents the bank efficiency while the second one review some last studies about foreign banks efficiency. The third section introduces the data used in the study and the methodology. Section four discusses the results and the last section concludes.

## **I. Bank efficiency: Background**

Studies about economic efficiency appear very later in the literature. According to neoclassical point of view, all decision-making units are assumed to employ resources efficiently. In 1951, Koopmans gave a formal definition of technical efficiency. Later, Debreu (1951) and Farrell (1957) introduced a measure of efficiency.<sup>ix</sup>

### **I.1. Bank efficiency definition**

If the definition of Farrel (1957)<sup>lxii</sup> is hold, the efficiency of bank means its success in producing as large as possible an output (credit for example) as possible from a given set of inputs (that can be personnel expenses, fixed assets...etc.). In other word, a bank is said to be efficient, if and only if, it can generate output level and mix that maximizes profits and minimizes costs.

Habitually, bank efficiency can be decomposed into *allocative efficiency* and *technical efficiency*. The first occurs when a bank is able to use optimum inputs in optimal proportion to produce the desired level of outputs at specific prices and production technology<sup>lxiii</sup>, while the latter refers to the ability of a bank to transform inputs into outputs optimally with no waste. It seems obvious that the product of allocative and technical efficiency forms what is known as cost, overall or productive efficiency.<sup>lxiii</sup>

On the other hand, the technical efficiency is composed of *pure technical efficiency* and *scale efficiency*. A bank is said to be pure technical efficient when it can optimizes its production for a certain level of inputs. However, scale efficiency measures the impact of scale size on the productivity of a bank.<sup>lxiv</sup>

## **I.2. Methods used to measure bank efficiency**

There are different methods that can be used to measure bank efficiency. These methods belong to two categories of frontier analysis approach:<sup>lxv</sup>

- Parametric methods: these methods have to previously specify a functional form for the efficiency frontier, as well as making assumptions on the distribution of the error term and the inefficiency. There are three main parametric methods used conventionally to measure bank efficiency: *Stochastic Frontier Approach* (SFA), *Thick Frontier Approach* (TFA), *Distribution Free Approach* (DFA).

-Nonparametric methods: the biggest advantage of nonparametric methods is their flexibility, since no functional form has to be specified for the frontier or the error term. However, due to their deterministic nature, they cannot separate inefficiency from random error. They include approaches such as Data Envelopment analysis and Free Disposal Hull.

No consensus exists as to which method is most appropriate to determine the efficiency. However, Stochastic Frontier Approach is the most popular technique for parametric methods while Data Envelopment analysis still the most accepted technique for nonparametric methods.

## **I.3. Approaches to determine bank inputs and outputs**

In most industries, it is easy to identify inputs and outputs of firms. However, in the banking sector, it is difficult to choose which factors can be considered as inputs and which factors can be viewed as outputs. To determine bank inputs and outputs, two methods coexist; the *production approach* and the *intermediation approach*.

The production approach considers the bank as a firm that uses inputs (as costs of labor and physical capita) to produce outputs that are measured by the

number of each type of account, such as commercial and industrial loans, mortgages, and deposits. On the other hand, the intermediation approach considers a bank production process to be one of financial intermediation, that is, the borrowing of funds and the subsequent lending of those funds<sup>lxvi</sup>. Under this approach, bank inputs could be fixed assets, personnel expenses and deposits (deposits and short-term funds) where outputs could be net loans, other earning assets and non-interest income<sup>lxvii</sup>. Most studies use the latter method to specify the bank inputs and outputs, and this study is not an exception.

## II. Foreign banks efficiency: Related Literature Review

Generally, the literature argues that foreign banks are more efficient in developing countries than in developed ones. In fact, foreign banks can use their experiences and their high technologies for risk pricing, screening and monitoring of loans granted to minimize risks and losses. As a result foreign banks can achieve their objectives at lower cost and outperform domestic banks in developing countries. However, in developed countries, foreign banks face a strong competition that can hamper their efficiency. In this section a brief literature about foreign banks efficiency is given.

DeYoung and Nolle (1996)<sup>lxviii</sup> and Berger *et al.* (2000)<sup>lxix</sup> find that foreign banks are less efficient than domestic banks in developed countries. Later, Claessens *et al.* confirm this fact. (2001)<sup>lxx</sup>. However, for developing countries the reverse is true. The study done by Claessens *et al.* (2001) shows that foreign banks are more profitable and efficient than domestic banks in developing countries.

Cook *et al.* (2001)<sup>lxxi</sup> use panel data covering the period 1992-1997 of Tunisian banking system. They focus specially on the effect of financial liberalization on the efficiency of Tunisian banks. The relative efficiency of banks is assessed using the non-parametric technique Data Envelopment Analysis (DEA). The results show that foreign banks outperform domestic banks and private banks are more efficient than public banks.

Weill (2003)<sup>lxxii</sup> examines the effect of the increasing share of the banking sector controlled by foreign capital on the performance of the banking system in Czech Republic and Poland. He finds that foreign banks are more efficient than domestic banks. However, the source of this efficiency is not from differences in the scale of operations or the structure of activities. On the other hand, Yildirim and Philippatos (2003) conclude that foreign banks are more cost efficient but less profit efficient relative to domestically owned private banks and state-owned banks.

Sturm and Williams (2004)<sup>lxxiii</sup> use panel data of banks operating in Australia during the time period of 1988 to 2001. The sample is constituted of 14 domestic banks (from which four banks dominant called big four) and 18 foreign banks. Using DEA method to measure bank efficiency, two models are developed. Results show that the average technical efficiency varies from 0.73 to 0.94. The technical inefficiency is essentially due to scale efficiency. Big four banks has higher level of pure technical efficiency but suffer from lower scale efficiency. Thus, big four banks are not operating at the optimum scale. Other results show that

foreign banks are more input efficient than domestic banks. One explanation to this fact is the superior scale efficiency attributed to foreign banks. However, model 2 indicates that foreign banks are less profitable than domestic banks, which is consistent with the findings of Claessens *et al* (2001).

Fang, Hasan and Marton (2011)<sup>lxiv</sup> study the cost and profit efficiency of banking sectors in six South-Eastern Europe countries over the period 1998–2008. The analysis shows that banks in SEE are more cost efficient than profit efficient. In addition, foreign banks are associated with higher profit efficiency but moderately lower cost efficiency. On the other hand, publicly owned banks are associated with lower profit efficiency. Further, the efficiency gap between foreign banks, domestic private banks and government banks is narrowing over time.

### **III. Data and methodology**

In order to measure foreign banks efficiency in Algeria, we use the sample and the methodology introduced in the following subsections.

#### **III.1. Sample presentation**

To compare the bank efficiency of foreign and domestic banks in Algeria, a sample of 9 banks (seven foreign banks and two publicly owned banks) operating during the period of 2009 to 2013 is used. The data employed to specify the DEA inputs and outputs is obtained from annual reports of banks. The list of banks used in the sample is presented in table 1 in the appendix.

We choose the intermediation approach to specify bank inputs and outputs. Because of limitations in data available, inputs selected are: fixed assets, general operating expenses and deposits. On the other hand, outputs chosen are : net loans, other earning assets and noninterest income.

#### **III.2. Statistical analysis of data**

Table 2 to table 7 resume average inputs and outputs of whole sample and for foreign banks and domestic banks of the sample separately. The first comment is about the size of banks. In fact domestic banks are larger and should use more inputs to produce more outputs. For example, the size of fixed assets for domestic banks is about five times fixed assets of foreign banks. Thus, a fair comparison between foreign and domestic banks in Algeria appears to be difficult if not impossible. However, the use of data envelopment analysis makes the study feasible.

Another remark is about the tendency of inputs and outputs for foreign and domestic banks. Note that foreign banks fixed assets knows an augmentation of 193%, they passed from 1252 millions of dinars in 2009 to 3675 millions of dinars in 2013. However, domestic banks fixed assets know a decline of 14.5%, that is, they passed from 22110 millions of dinars in 2009 to 18895 millions of dinars in 2013.

For deposits and loans, it is important to mention that domestic banks have the great part. However foreign banks know a very quick development. Thus, foreign banks deposits get an augmentation of 155% during the period of study

against an increase of 82% for domestic banks deposits. In addition, foreign banks loans grow about 128% against an augmentation of only 59% for domestic banks loans.

### III.3. Methodology

As mentioned earlier, the literature uses two different methods: parametric method and nonparametric method in order to measure bank efficiency. The first one uses a set of specifications for inputs and outputs and uses econometric methods in order to know how much the bank is far from the efficiency frontier. While the second method presents some merits and is more appropriate to this study.<sup>lxv</sup>

One nonparametric method that can be used to measure bank efficiency is Data Envelopment Analysis (DEA). The roots of this method go back to primary Farrel researches that introduced the efficiency concept<sup>lxvi</sup>. However, the first DEA model is developed by Charnes, Cooper and Rhodes (1978)<sup>lxvii</sup>. DEA is a linear programming technique that produces a best-practices frontier composed of efficient Decision-Making Units. It is important to mention that DEA is an extreme point method and compares each producer with only the "best" producers therefore the data envelopment analysis estimates are relative estimates and not absolute estimates.

The DEA model introduced by Charnes, Cooper and Rhodes (1978), usually called CCR model, assumes constant return to scale (CRS). Constant return to scale presumes that all DMU's are operating at the optimum scale. It permits to evaluate efficiency of DMUs especially when they differ in size.

Suppose that every DMU uses "m" inputs to produce "s" outputs. Thus, if there are n DMU<sub>j</sub> (where j = 1, 2, ..., n), the DMU<sub>j</sub> has outputs and inputs value as follow :

$$\left. \begin{aligned} X_j &= (x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{mj}) > 0, j = 1, 2, \dots, n \\ y_j &= (y_{1j}, y_{2j}, \dots, y_{sj}) > 0, j = 1, 2, \dots, n \end{aligned} \right\} \quad (1)$$

For these inputs and outputs, the weights vector of input and output are :  $(v = v_1, v_2, \dots, v_m)$  and  $(u = u_1, u_2, \dots, u_s)$ .

The efficiency of each DMU is the ratio of sum of weighted outputs to sum of weighted inputs. Let's "h<sub>j</sub>" the efficiency of DMU<sub>j</sub> and equals to:

$$h_j = \frac{u' y_j}{v' x_j} = \frac{\sum_{k=1}^s u_k y_{kj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}}, j = 1, 2, \dots, n \quad (2)$$

The larger  $h_{j_0}$ , the more efficient is DMU  $j_0$  and more able to produce higher level of outputs using the same (even less) level of inputs. In order to determine if this DMU is the best efficient one in the sample, our initiative is to

maximize the ratio  $h_j$ . Charnes, Cooper and Rhodes (1978) develop the following model:

$$\max h_{j_0} = \frac{\sum_{k=1}^s u_k y_{kj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}}$$

Subject to:

$$\frac{\sum_{k=1}^s u_k y_{kj}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}} \leq 1 \quad (3)$$

$$u_{ik}, v_{im} \geq 0$$

where :

$$j = 1, 2, \dots, n$$

$$k = 1, 2, \dots, s$$

$$m = 1, 2, \dots, m$$

This can have an infinite number of solution this is why a constraint  $v_i x_{ij} = 1$  should be introduced. The linear programming problem is developed into:

$$\text{Max } h_{j_0} = \sum_{k=1}^s u_k y_{kj_0}$$

Subject to:

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{ij_0} = 1$$

$$\sum_{k=1}^s u_k y_{kj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \leq 0, j = 1, \dots, n$$

$$u_k \geq 0, k = 1, \dots, s$$

$$v_i \geq 0, i = 1, \dots, m$$

By solving the linear programming (4) for different " $j_0$ ", the efficiency scores " $h_j$ " relative to each DMU are obtained. The efficiency value " $h_j$ " lies between the value of "0" and "1". An efficient DMU has an efficiency value of "1", meaning that the DMU is positioned on the efficient frontier. However, if  $h_j$  is less than "1" the DMU is less efficient.

Equivalently, using the duality property to solve this linear programming problem, the following envelopment can be derived:

$$\min \theta_i \quad \text{Subject to :} \quad (5)$$

$$- y_{kj} + \sum_{j=1}^n \lambda_j y_{jk} \geq 0, k = 1, \dots, s$$

$$\theta_j x_{ij} - \sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} \geq 0, i = 1, \dots, m$$

$$\lambda_i \geq 0$$

Where:  $\lambda$  is an N by 1 vector of constants and  $\theta$ , a scalar, is the efficiency score for the *i*th DMU. The above formulas assume constant returns to scale (CRS) when all DMUs are presumed to operate at the optimal scale.

Banker, Charnes and Cooper(1984)<sup>lxviii</sup> suggested an extension of the CRS DEA model and develop the BCC model. By adding a convexity constraint  $\sum \lambda_j = 1$  to the previous problem (where N1 is N by 1 vector of one), the BCC model accounts for variable returns to scale (VRS). Therefore, by adding restriction on  $\lambda_j$ , Banker, Charnes and Cooper transform constant returns to scale model to variable returns to scale. Scores from BCC model also called "pure technical efficiency score" eliminate scale efficiency from the analysis. It is obvious that efficiency values obtained from CCR model are equal to or less than efficiency values obtained from BCC model. The reason for this is that the BCC model compares each DMU to a subset of DMUs operating in the same region of returns to scale while the CCR model deal with subset of DMUs from different scales.

#### IV. Results and Discussion:

When using the CCR model, the results (as indicated in table 8 and figure 1) show that, on average, domestic banks are more efficient than foreign banks in Algeria during the period of 2009 to 2013. This finding is opposite to the results of Cook et al. (2001) or Grigorain & Manole (2002)<sup>lxvix</sup>. In fact, domestic banks in Algeria are subsidized by the government. According to Bank of Algeria data, Public Treasury repurchases non-performing loans of 125 687 milliards of dinars for public banks during the year of 2011. This intervention of the government in the banking system impedes the competition in this market.

Note that there is an improvement in the efficiency of the whole sample from 2009 to 2011. This may be explained by the introduction of new foreign banks that facilitate the overall efficiency advancement by bringing technological innovations and new managerial practices. This is the same point of view of Delis & Papanikolaou (2009)<sup>lxvix</sup>. However, the efficiency of the whole sample knows a certain decline since 2011.

Another result is the inversed tendency between domestic banks efficiency and foreign banks efficiency from 2012 to 2013. In fact, domestic banks know a reduction in the efficiency score while foreign banks experience an improvement. The decrease in the efficiency score of domestic banks can be justified by the

decrease of oil deposits compared to term deposits that are more costly for banks. In addition, The Treasury does not repurchase any non-performing loans in 2013. For foreign banks, deposits continue to improve. They attain 33.3% and 12% of growth in 2012 and 2013 respectively against - 4% and 5.4% for domestic banks. In addition, foreign banks in Algeria have a very small percentage of nonperforming loans (about 4.8% in 2013).<sup>xxxxi</sup>

By decomposing the technical efficiency obtained previously into pure technical and scale efficiency (as presented in table 9), the following findings can be discussed:

First, for the whole sample, banks are more pure technical efficient than scale efficient. It does mean that banks in Algeria are more able to produce at minimum level of input as the certain level of output allows than cooperate at the most productive scale to achieve higher returns at lower costs.

Second, Domestic banks attains higher pure technical efficiency scores. One exception is for the year 2013 when foreign banks attains a pure technical efficiency score of 92% against only 88% for domestic banks. This confirms the effect of government intervention in the public banks.

Third, domestic banks operate at a more convenient scale. Those banks obtained higher scale efficiency scores than foreign banks during all the period of study.

Forth, two of the seven foreign banks succeed to obtain the score of 100% for both pure technical and scale efficiency during the period of study. Thus, foreign banks can achieve higher efficiency scores despite barriers carry out by the state.

## **V. Conclusion**

This article is one of the first studies about bank efficiency in Algeria. The aim of the study is to examine foreign bank efficiency compared to domestic publicly owned banks. For the purpose of the study, data envelopment analysis is used to measure bank efficiency scores of 9 banks operating from 2009 to 2013.

The intermediation approach is used to identify bank inputs and outputs. The analysis of these variables indicates that foreign banks are too small compared to domestic banks. Further, the results show that domestic banks are more technical efficient than foreign banks. One explication can be the government help for publicly owned banks by the repurchase of nonperforming loans. In 2013, the domestic banks efficiency decrease when the government does not intervene. On the other hand, foreign banks efficiency is increasing as their part in the market. Effectively, foreign banks presence in the economy and in the banking system is growing very quickly.

The first hypothesis is somewhat maintained. Certainly, the bank efficiency of the whole sample grows positively from 2009 to 2011. However, the second hypothesis is rejected by the effect of government intervention. Note that data envelopment analysis proves another time that it is a useful tool to measure bank efficiency and should be employed to evaluate the efficiency of banking industry.

Finally we develop the following recommendations:

- Foreign banks have to increase their size to approach domestic banks sizes. This can improve foreign banks scale efficiency in order to get more technical efficiency.
- In addition, government must implement more liberalization in the banking system in order to achieve benefits from fair competition;
- Data Envelopment Analysis should be used more frequently in order to measure the efficiency of decision-making units (and therefore, the efficiency of banks).

## Appendices

**Table 1: List of banks used in the sample**

Bank name	Foreign/domestic
Arab Bank Corporation ABC	Foreign
Algeria Gulf Bank AGB	Foreign
BNP Paribas El Djazaïr	Foreign
Fransabank El Djazaïr SPA	Foreign
Housing Bank For Trade and Finance – Algeria	Foreign
Société générale Algérie	Foreign
Trust Bank Algeria	Foreign
Banque Extérieur d'Algérie	Domestic
Banque Nationale d'Algérie	Domestic

**Table 2: Average Banks Inputs from 2009 to 2013 for the whole sample (in millions dinars)**

Year	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Fixed assets</b>	4 728	6 148	6 327	6 750	5 849
<b>General operating expenses</b>	4 894	3 666	396 743	5 431	4 850
<b>Deposits</b>	182 324	374 003	396 743	415 786	314 049

**Source:** Computed by authors using Excel program

**Table 3: Average Banks Inputs from 2009 to 2013 for domestic banks of the sample (in millions dinars)**

Year	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Fixed assets</b>	22 110	21 976	21 464	21 318	18 895
<b>General operating expenses</b>	8 866	9 655	12 956	15 791	16 196
<b>Deposits</b>	925 048	1 523 506	1 608 372	1 648 942	1 680 611

**Source:** Computed by authors using Excel program

**Table 4: Average Banks Inputs from 2009 to 2013 for foreign banks of the sample (in millions dinars)**

Year	2009	2010	2011	2012	2013
Fixed assets	1 252	1 625	2 002	2 588	3 675
General operating expenses	1 765	1 954	2 244	2 471	2 959
Deposits	33 780	45 573	44 243	63 455	86 289

Source: Computed by authors using Excel program

**Table 5: Average Banks outputs from 2009 to 2013 for the whole sample (in millions dinars)**

Year	2009	2010	2011	2012	2013
Net loans	176 083	350 025	386 686	397 946	269 922
Other earning assets	23 007	54 073	58 378	52 007	30 435
Noninterest income	7 610	28 173	25 131	23 842	9 321

Source: Computed by authors using Excel program

**Table 6: Average Banks outputs from 2009 to 2013 for domestic banks of the sample (in millions dinars)**

Year	2009	2010	2011	2012	2013
Net loans	876 073	1 387 776	1 544 118	1 567 338	1 394 534
Other earning assets	131 365	240 946	260 347	231 654	208 109
Noninterest income	27 306	112 918	97 406	89 691	40 126

Source: Computed by authors using Excel program

**Table 7: Average Banks outputs from 2009 to 2013 for foreign banks of the sample (in millions dinars)**

Year	2009	2010	2011	2012	2013
Net loans	36 084	3 666	55 991	63 835	82 487
Other earning assets	1 335	681	673	680	822

<b>Noninterest income</b>	3 671	3 961	4 480	5 218	4 186
---------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

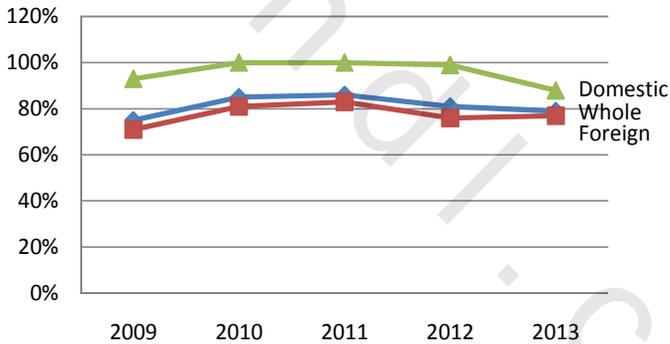
**Source:** Computed by authors using Excel program

**: Banks technical efficiency from 2009 to 2013** Table

<b>RTS</b>	<b>Constant Return to Scale Technical Efficiency</b>				
<b>Year</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Whole</b>	75%	85%	86%	81%	79%
<b>Foreign</b>	71%	81%	83%	76%	77%
<b>Domestic</b>	93%	100%	100%	99%	88%

**Source:** Computed by authors using MaxDEA Basic 6.4 program

**Figure 1: Banks Efficiency from 2009 to 2013**



**Source:** Computed by authors using Excel program

**Table 9: Decomposition of bank technical efficiency**

Efficiency	2009		2010		2011		2012		2013	
	PT E	S E	PT E	SE						
whole	86%	87%	99%	86%	96%	90%	90%	90%	91%	86%
foreign	83%	85%	98%	86%	95%	87%	87%	88%	92%	84%

	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
domestic	96 %	96 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	99 %	88 %	100 %

**Source:** Computed by authors using MaxDEA Basic 6.4 progra

<sup>1</sup>Fried, H., Lovell, C., Schmidt, S., "The measurement of productive efficiency and Productivity growth", Oxford University Press, USA, 2008, p20

<sup>1</sup>Farrell M., "The Measurement of Productive Efficiency", Journal of the Royal Statistical Society, Series A, Part III, 1957, pp: 253-281.

<sup>1</sup>Yi-Kai C., "Three Essays on Bank Efficiency", Doctoral thesis, Drexel University, United States of America, 2001, p26.

<sup>1</sup>IBID, p27.

<sup>1</sup>Thanassoulis, E., "Introduction to the theory and application of Data Envelopment analysis", Kluwer Academic Publishers, USA., 2001, p140

<sup>1</sup>Monsalvez J., Tortosa-Ausina E., "Social Capital and bank performance: an international comparison for OECD countries", BBVA foundation's working paper, Rogar edition, Spain, 2007, p15

<sup>1</sup>Thakor, A., Boot, A., "Handbook of Financial Intermediation and Banking", Elsevier, USA, 2008, pp: 151-152.

<sup>1</sup>Falzon, J., "Bank performance, risk and securitization", Edition Illustrée, Palgrave Macmillan, 2013, p196

<sup>1</sup>DeYoung, R. & Nolle, D., "Foreign-owned banks in the US: Buying market share of earning it?", *Journal of Money, Credit, and Banking* 28, 1996, pp: 622-636.

<sup>1</sup>Berger, A., Deyoung, R., Genay, H., Udel, G., "Globalization of financial institutions: Evidence from cross-border banking performance", Brookings-Wharton Papers on Financial Services 3, 2000, pp: 23-158.

<sup>1</sup>Claessens, S., Demircuc-Kunt, A., Huizinga, H., "How does foreign entry affect the domestic banking market?", *Journal of Banking and Finance* 25, 2001, pp: 891-911.

<sup>1</sup> Cook, W., Hababou, M. and Roberts G., "The Effects of Financial Liberalization on the Tunisian Banking Industry: A Non-Parametric Approach", Presented at: INFORMS national meeting [in Risk management I], San Antonio, United States of America, 5/11 to 8/11/ 2001

<sup>1</sup>Weill L., "Banking efficiency in transition economies: The role of foreign ownership", *The Economics of Transition* 11, 2003, pp: 569-592.

<sup>1</sup>Sturm, J. & Williams, B., "Foreign Bank Entry, Deregulation and Bank Efficiency: Lessons from the Australian Experience", *Journal of Banking & Finance* 28, 2004, pp: 1775-1799.

<sup>1</sup>Fang, Y., Hasan, I., Marton K. (2011), "Bank efficiency in transition economies: recent evidence from South-Eastern Europe", Bank of Finland Research Discussion Papers 5, 2011

<sup>1</sup>For a comprehensive literature and further comparison between the two methods see Berger, A., & Humphrey, D. (1997)

<sup>1</sup>Farrell M., OP-CIT, pp: 253-281.

<sup>1</sup>Charnes, A., Cooper, W., Rhodes, E., "Measuring Efficiency of Decision Making Units", *European Journal of Operations Research* 2, 1978, pp: 429-444.

<sup>1</sup>Banker, R., Charnes, A., Cooper, W., "Some Models for Estimating Technical and Scale Efficiencies in Data Envelopment Analysis", *Management Science*, Vol. 30, No. 9, 1984, pp: 1078-1092.

<sup>1</sup>Grigorian, D. and Manole V., "Determinants of Commercial Bank Performance in Transition: An Application of Data Envelopment Analysis", World Bank Policy Research Working Paper 2850, 2002.

<sup>1</sup> Delis, M. & Papanikolaou, N., "Determinants of bank efficiency: Evidence from a semi-parametric methodology", MPRA Paper 13893, University Library of Munich, Germany, 2009, p18.

<sup>1</sup> These statistics are brought from Bank of Algeria annual reports for 2012 and 2013.

## References

Bank of Algeria annual report, 2012.

Bank of Algeria annual report, 2013.

Banker, R., Charnes, A., Cooper, W., "Some Models for Estimating Technical and Scale Efficiencies in Data Envelopment Analysis", *Management Science*, Vol. 30, No. 9, 1984, pp: 1078-1092.

Berger, A., Deyoung, R., Genay, H., Udel, G., "Globalization of financial institutions: Evidence from cross-border banking performance", *Brookings-Wharton Papers on Financial Services* 3, 2000, pp: 23–158.

Berger, A., & Humphrey, D., "Efficiency of Financial Institutions: An International Survey and Directions for Future Research", *European Journal of Operational Research* 98, 1997, pp: 175-212.

Charnes, A., Cooper, W., Rhodes, E., "Measuring Efficiency of Decision Making Units", *European Journal of Operations Research* 2, 1978, pp: 429–444.

Claessens, S., Demircuc-Kunt, A., Huizinga, H., "How does foreign entry affect the domestic banking market?", *Journal of Banking and Finance* 25, 2001, pp: 891–911.

Cook, W., Hababou, M. and Roberts G., "The Effects of Financial Liberalization on the Tunisian Banking Industry: A Non-Parametric Approach", Presented at: INFORMS national meeting [in Risk management I], San Antonio, United States of America, 5/11 to 8/11/2001.

Delis, M. & Papanikolaou, N., "Determinants of bank efficiency: Evidence from a semi-parametric methodology", MPRA Paper 13893, University Library of Munich, Germany, 2009.

DeYoung, R. & Nolle, D., "Foreign-owned banks in the US: Buying market share of earning it?", *Journal of Money, Credit, and Banking* 28, 1996, pp: 622-636.

Falzon, J., "Bank performance, risk and securitization", Edition Illustrée, Palgrave Macmillan, England, 2013

Fang, Y., Hasan, I., Marton K., "Bank efficiency in transition economies: recent evidence from South-Eastern Europe", *Bank of Finland Research Discussion Papers* 5, 2011.

Farrell M., "The Measurement of Productive Efficiency", *Journal of the Royal Statistical Society, Series A, Part III*, 1957, pp: 253-281.

Fried, H., Lovell, C., Schmidt, S., "The measurement of productive efficiency and Productivity growth", Oxford University Press, USA, 2008.

Grigorian, D. and Manole V., "Determinants of Commercial Bank Performance in Transition: An Application of Data Envelopment Analysis", World Bank Policy Research Working Paper 2850, 2002.

Monsalvez J., Tortosa-Ausina E., "Social Capital and bank performance: an international comparison for OECD countries", BBVA foundation's working paper, Rogar edition, Spain, 2007.

Sturm, J. & Williams, B., "Foreign Bank Entry, Deregulation and Bank Efficiency: Lessons from the Australian Experience", *Journal of Banking & Finance* 28, 2004, pp: 1775–1799.

Thakor, A., Boot, A., "Handbook of Financial Intermediation and Banking", Elsevier, USA, 2008, pp: 151-152.

Thanassoulis, E., "Introduction to the theory and application of Data Envelopment analysis", Kluwer Academic Publishers, USA, 2001.

Weill L., "Banking efficiency in transition economies: The role of foreign ownership", *The Economics of Transition* 11, 2003, pp: 569-592.

Yi-Kai C., "Three Essays on Bank Efficiency", Doctoral thesis, Drexel University, United States of America, 2001.

Yildirim, S. & Philippatos, G., "Competition And Contestability In Central And Eastern European Banking Markets", *Finance* 0310004, EconWPA, 2003.

obeyikanadi.com

# Améliorer l'efficacité des Entreprises Publiques : vers une réforme des mécanismes de gouvernance ?

Tabani Razika  
Universite bedji mokhtar annaba  
Algerie

## ملخص :

هذا المقال يتطرق إلى مفهوم حوكمة المؤسسات من خلال مقارنة نظرية الوكالة و خصائص علاقة الوكالة عند المؤسسات العمومية ، تم يتعرض إلى إشكالية عدم فاعليتها نتيجة عدم فاعلية ميكانيزمات حوكمتها ، و في الأخير يدعو إلى ضرورة إعادة النظر في ميكانيزمات حوكمة المؤسسات العمومية وإصلاحها لتحسين فاعليتها ، بالإستفادة من الميكانيزمات المطبقة على مستوى المؤسسات الخاصة .

الكلمات الدالة: حوكمة، فاعلية، مؤسسة عمومية، مؤسسة خاصة، علاقة وكالة، ميكانيزمات رقابة

## Résumé :

L'article présent introduit très brièvement, le concept de la gouvernance d'entreprise, en privilégiant l'approche de la théorie de l'agence, Il expose les problèmes d'efficacité des entreprises publiques liées à la défaillance des mécanismes de sa gouvernance. En second lieu, il permet de réfléchir à la pertinence, de s'inspirer des mécanismes de gouvernance des entreprises privées pour améliorer l'efficacité et le fonctionnement des entreprises publiques.

**Mots clés :** gouvernance, efficacité, entreprise publique, entreprise privée, relation d'agence, mécanismes de contrôles.

## Introduction

Depuis quelques années, à la suite des nombreuses affaires qui ont agité les milieux économiques dans la plupart des pays développés et de dysfonctionnements évidents du système économique, la révision du mode de gouvernance des entreprises est devenue inéluctable. Dans le but d'amener les entreprises à renouer avec les pratiques saines de gouvernance, de nombreuses comités de réflexions et de réformes ont proposé des réformes, dont les plus importantes restes (Cadbury, 1992 ; Viénot, 1995 et 1999). l'OCDE c'est inspirée des rapports de ces comités pour proposer elle-même des lignes directrices (2004année). La plupart de ces études et réflexion sont destinées pour les entreprises du secteur privé. Mais, les études sur les entreprises publiques sont toujours intéressantes ceci eu égard au poids qu'elles représentent dans le tissu économique.

Le secteur privé a été toujours le cadre de référence de ces études et donc une source des réformes majeures du secteur public, les motifs étaient: économie, efficacité, efficience. Plusieurs chercheurs ont contribué dans ce sens, selon Céline Chatelin<sup>lxxxii</sup> « la question de l'efficience et l'efficacité des organisations publiques et privés renvoie à l'examen approfondi de leur architecture organisationnelle dans une optique partenariale ». En référence à la description donnée par Milgrom et Robert<sup>lxxxiii</sup> (1997.p29) : « l'architecture organisationnelle s'entend par rapport aux caractéristiques des flux de ressource et d'information, aux relations d'autorités et

de contrôles... par les quels les comportements individuels sont alignés ». L'étude de Voisin<sup>lxxxiv</sup> confirme le lien entre l'efficacité, la nature de la propriété et l'architecture organisationnelle. Selon cet auteur, le passage du secteur privé au secteur public et inversement s'accompagnerait d'une modification des objectifs des propriétaires, de la nature de l'information à laquelle ils ont accès et des processus de décision. Donc une modification du système de gouvernance. Le système de GE recouvre selon Charreaux<sup>lxxxv</sup>: « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui

« Gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Ainsi, s'il faut rechercher les raisons d'une différence de performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées, il nous semble qu'elle devra passer selon **une problématique** qui place au centre du débat ,le système de gouvernance ou les mécanismes réels qui conditionnent les décisions des agents des deux entreprises.

Dans le cadre légitime de ses préoccupations liées à la gouvernance des entreprises, il semble qu'une étude comparée des mécanismes de gouvernance des entreprises publiques et privées soit une clé importante.

## **I. Notion et fondement de la gouvernance d'entreprise :approche par la théorie de l'agence**

### **1. Origine et concept « gouvernance ».**

La constitution de ce thème en tant que courant de recherche est traditionnellement attribuée à Berle et Means (1932)<sup>lxxxvi</sup> dans leur discussion des conflits résultant de la séparation des fonctions de propriété et de décision dans les grandes sociétés par actions américaines, qui faisait suite à la crise financière de 1929. Ces deux chercheurs concluaient à une gestion défavorable aux actionnaires, au début du siècle dans les grandes sociétés cotées, en raison d'une latitude décisionnelle trop importante des dirigeants non propriétaires (les mandataires) dus à un contrôle insuffisant des actionnaires (les mandants) était supposée être à l'origine de la sous-performance.

Ce thème allait être revisité dans le cadre de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling 1976)<sup>lxxxvii</sup>. Selon ces deux chercheurs, il existe dans toutes les firmes managériales une divergence des intérêts potentiels entre les actionnaires et les managers non propriétaires. Les deux parties étant liées par une relation d'agence, « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours au service d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque ». Les dirigeants bénéficient d'une asymétrie d'information et ont parfois la possibilité de « manipuler » les informations qu'ils transmettent à leurs actionnaires afin de s'anticiper des contrôles qui pèsent sur eux. Cette situation particulière génère en effet des risques de conflit.

Il est donc indispensable de mettre en place des dispositifs d'incitation, de régulation et des mécanismes de contrôle pour s'assurer que les dirigeants conduisent les affaires de l'entreprise au mieux des intérêts de leurs mandants : les actionnaires.

**2. les mécanismes de la gouvernance**

Les chercheurs de la théorie de l'agence proposent une typologie des mécanismes permettent de régler les conflits d'intérêt au sein de l'entreprise basée sur la spécificité des mécanismes. Williamson<sup>1991</sup><sup>lxxxviii</sup> dans le cadre de la théorie des couts de transaction, considère les mécanismes du premier groupe comme étant intentionnels, dépendant de la volonté des propriétaires et ceux du second groupe, comme spontanés ou émergents des différents marchés. Charreaux<sup>G</sup><sup>lxxxix</sup> croise les critères des deux théories pour classer les mécanismes de gouvernance.

**Tableau : Typologie des mécanismes de gouvernance**

	<b>Mécanismes intentionnels</b>	<b>Mécanismes spontanés</b>
<b>Mécanismes spécifiques</b>	Conseil d'administration incluant d'autres parties prenantes Rémunération Mesure de performance Syndicats ...	Mécanismes informels : surveillance mutuelle des dirigeants, confiance entre parties prenantes Culture d'entreprise Relations avec les clients, fournisseurs, salariés ...
<b>Mécanismes non spécifiques</b>	Environnement légal et réglementaire étendu aux relations salariales et commerciales ...	Marché des dirigeants Marché financier Marché des prises de contrôle Marché des biens et services Marché du travail Réseaux, valeurs nationales, presse ...

Source : Charreaux Gérard:vers une théorie de gouvernement d'entreprise 1996, in Parrat Frédéric . le gouvernement d'entreprise Op cit, p.19.

Charreaux souligne que ces différents mécanismes sont interdépendants et n'agissent pas avec la même intensité dans toutes les entreprises. Selon Writz Peterl'intensité d'un mécanisme dans une entreprise particulière est influencé par <sup>xc</sup>: le pays, le marché boursier, la nature juridique ou à la taille de l'entreprise, le secteur d'activité privé ou public, ...etc.

Dans cette acception, chaque entreprise va devoir mettre en place un système de gouvernement d'entreprise spécifique, étant entendu la présence et le rôle de ces différents mécanismes est la base du système de gouvernance. Ainsi, ce cadre conceptuel s'applique aussi dans une large mesure à la gouvernance des entreprises publiques. Même si, les entreprises privées et les entreprises publiques peuvent différer quant à leur mission et à leur objectif. Un parallèle pourrait être fait entre les deux entreprises au niveau des mécanismes de gouvernance, puisque le recours à des mécanismes adéquats de bonne gouvernance permettrait aux entreprises des deux secteurs de mieux réussir, de répondre aux attentes des parties prenantes et d'assurer leur survie.

**III. La gouvernance des entreprises publiques**

**1. Définition des entreprises publiques**

Une directive de la Commission de la CEE de 1980 précise qu'est entreprise publique « toute entreprise sur laquelle les Pouvoirs Publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent ». <sup>xci</sup>

L'entreprise publique se distinguerait ainsi de l'entreprise privée de par le contrôle de droit qu'exerce l'État dans la définition de sa stratégie. <sup>xcii</sup>

La doctrine retient trois éléments constitutifs de l'entreprise publique <sup>xciii</sup> :

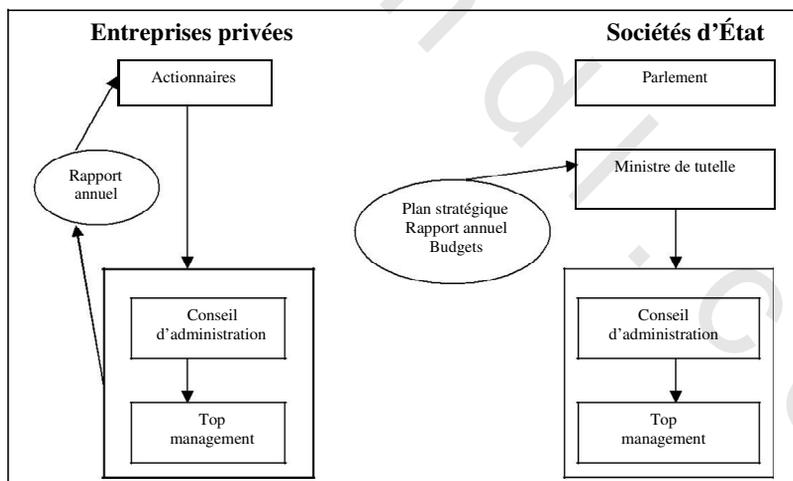
- L'existence d'une personnalité morale distincte de celle de l'Etat : ce qui implique une autonomie de gestion ;
- La nécessité d'une activité industrielle et /ou commerciale ;
- Le pouvoir prépondérant de la puissance économique ; ce pouvoir se mesurant par une participation majoritaire dans le capital de l'entreprise.

Parrat.F <sup>xciv</sup> trouve qu'on théorie : « les entreprises publiques devraient être libres de poursuivre leur objectif social, c'est à dire d'avoir une autonomie de gestion telle qu'elles leur permettent d'être à l'abri de l'ingérence des pouvoirs publics ».

## 2. La relation d'agence dans les entreprises publiques

La pratique réelle, dans la plus part des pays où opèrent des entreprises publiques démontre « que le processus de prise de décisions en entreprise publique s'étend au-delà de ses frontières pour inclure les institutions gouvernementales ». <sup>xcv</sup>

**Figure 1 – Structure organisationnelle dans les entreprises du secteur privé et des sociétés d'État**



Source : Boujenoui .A et Al .Revue Finance Contrôle stratégie – Volume 7, N° 2, juin 2004, p. 95 – 122. Disponible sur : <http://leg.u-ourgogne.fr/rev/072122> (consulté le 10/02/2014).

Chaurraux <sup>xcvi</sup> constate que la relation d'agence apparaît plus complexe. Dans le cas de l'entreprise publique. si on attribue, comme il est d'usage, le rôle du principal aux électeurs-contribuables, la relation avec le dirigeant de l'entreprise

publique supposé être l'agent est loin d'être directe. Il y a interposition à un premier niveau, des élus parlementaires, à un second niveau, des membres du gouvernement et à un troisième niveau de la bureaucratie publique. La relation contribuable/dirigeant est donc une relation d'agence particulièrement distendue qui passe par d'autres relations d'agence. Chacune de ces relations faisant intervenir ses propres conflits d'intérêts et étant régie par ses propres mécanismes de contrôle, il n'est guère surprenant, à supposer qu'un tel objectif puisse être formulé sans ambiguïté, que les dirigeants des entreprises publiques jouissent d'une latitude discrétionnaire finalement importante et gèrent en fonction d'autres objectifs que l'intérêt général.

Cette pluralité de gouvernants se traduit le plus souvent dans la réalité par un affaiblissement de la liberté de manœuvre et de réactivité nécessaire à la prise de décision dans un univers sans cesse plus incertain et concurrentiel.

### **3. La défaillance des mécanismes de gouvernance des entreprises publiques**

#### ➤ **La discipline exercée par le marché des biens et services**<sup>xcvii</sup>:

La concurrence sur le marché des biens et services est censée réduire l'opportunisme du dirigeant, car un trop fort opportunisme engendre une augmentation des coûts de production et donc une perte de compétitivité. Or, dans le cas des dirigeants de l'entreprise publique, cette discipline dépend de la pression concurrentielle du secteur et éventuellement des avantages dont elle bénéficie en raison du contrôle public. Cette discipline sera d'autant plus forte que les rentes seront réduites et que les avantages consentis par l'État, par exemple, sous forme de subventions ou de financements préférentiels (dotations en capital, accès à des prêts à taux privilégiés) seront faibles, surtout dans les cas des secteurs qui correspondent à des monopoles réglementés, ou représentent des activités jugées stratégiques. Ainsi, pour l'entreprise publique, ce mécanisme externe ne joue qu'un rôle très partiel, car même en cas de déficit d'exploitation, les pouvoirs publics interviennent pour soutenir l'entreprise publique.

#### ➤ **La discipline exercée par le marché financier :**

« Dans les entreprises publiques, les actions ne sont généralement pas cotées ni aliénables »<sup>xcviii</sup>, le propriétaire ne peut céder spontanément et librement ses titres sauf à prévoir une autorisation par voie législative et donc dans le cas exceptionnel de privatisation. Au contraire « le propriétaire privé peut céder librement ces titres si la cession représente le choix le plus efficace de valorisation de ses droits ou exercer, via le marché des capitaux, un contrôle sur le comportement du dirigeant. En fait, le prix d'échange des actions révèle les informations concernant les décisions des dirigeants, les actionnaires peuvent via ce mécanisme spontané de contrôle encadrer à moindre coût, le comportement du dirigeant »<sup>xcix</sup>. Seulement, le propriétaire public ne peut s'appuyer sur le marché financier qui constitue un moyen de protéger et de valoriser ses droits de propriété, notamment par la cession et la diversification des titres de son portefeuille. Par conséquent, l'opportunisme ou la mauvaise gestion du dirigeant des entreprises publiques n'est pas sanctionnée

par une baisse du cours boursier. En conclusion, cette discipline ne peut jouer le rôle qui lui est dévolu par la théorie de l'agence dans les entreprises publiques.

➤ **La discipline exercée par le marché des dirigeants.**

Charreaux<sup>c</sup> doute du caractère concurrentiel d'un tel marché. Pour lui, un marché concurrentiel des dirigeants devrait permettre d'orienter les dirigeants les plus efficaces vers les entreprises les plus performantes, qu'elles soient privées ou publiques. Le recrutement du dirigeant d'entreprise publique obéit souvent à des considérations politiques en plus ils sont soumis à une forte rotation, en raison des facteurs politiques. Cette rotation a vraisemblablement un effet pervers sur l'horizon des décisions stratégiques et l'efficacité des entreprises publiques

➤ **Le contrôle direct de l'actionnaire**

Dans l'entreprise publique, ni le droit de vote des actionnaires, ni le conseil d'administration n'ont le pouvoir de contrôler et de sanctionner le dirigeant car celui-ci est nommé et révoqué par les plus hautes autorités de l'Etat. Comparativement à la vision du contrôle exercé par les actionnaires dispersés de l'entreprise managériale, le contrôle de l'État sur les gestionnaires peut apparaître, dans une première approche, intense et rigoureux. A priori, il s'apparente davantage au contrôle exercé par un actionnaire privé majoritaire. Seulement, pour G.Charreaux<sup>ci</sup>, il n'est même pas possible d'assimiler les contribuables à des actionnaires minoritaires d'une entreprise privé. Puisque ces derniers ont toujours la

possibilité de vendre leurs titres pour exprimer leur mécontentement, les contribuables qui n'ont ni le fructus, ni l'abusus du droit de propriété<sup>cii</sup> sur l'entreprise publique n'exercent qu'un contrôle indirect sur le dirigeant public, notamment par l'intermédiaire des représentant élus.

Au delà du contrôle exercé directement par l'actionnaire dominant, l'État, la surveillance des dirigeants s'effectue également de façon indirecte par deux autres mécanismes internes, le CA et la surveillance mutuelle entre dirigeants.

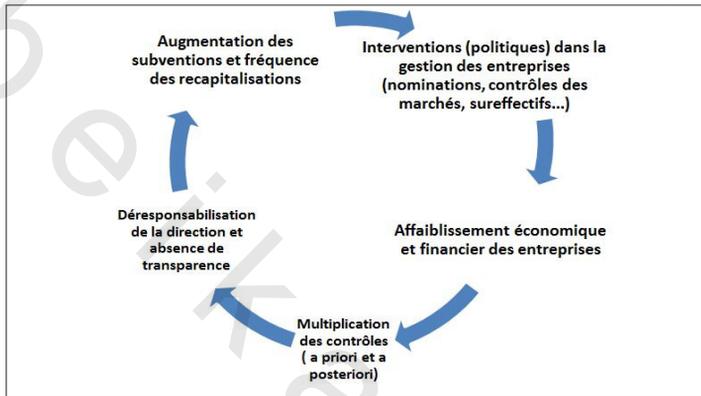
➤ **Le rôle du CA**

Le conseil d'administration représente pour les théoriciens de l'agence, l'organe principal de contrôle, complémentaire aux mécanismes externes. Fama et Jensen (1983) attribuent deux fonctions principales au conseil d'administration, « évaluer et ratifier les décisions d'investissements à long terme d'une part et contrôler la performance des principaux dirigeants »<sup>ciii</sup>. Dans les entreprises privées, le conseil d'administration chargé de représenter les intérêts des actionnaires apparaît comme le mécanisme privilégié de contrôle des dirigeants. Il intervient en incitant ces derniers à être performant et à diriger l'entreprise conformément aux intérêts des actionnaires. D'autre part, F.Parrat<sup>civ</sup> constate que dans l'entreprise publique, « celui-ci n'exerce un contrôle qu'à posteriori sur les dirigeants et que les administrateurs n'ont pas le pouvoir de les révoquer. Ils ont également les plus grandes difficultés à remettre en cause les décisions prises par les dirigeants compte tenu du fait que ceux –ci sont nommés par les plus hautes autorités de l'Etat et à ce

titre jouissent, d'une forte légitimité ». Ainsi, on peut imaginer le peu d'incitation à exercer avec rigueur et efficacité sa mission d'administrateur. Pour conclure, le rôle disciplinaire du conseil d'administration joue un rôle vraisemblablement faible vis à vis des dirigeants des entreprises publiques.

On constate que, les mécanismes de contrôle des entreprises publiques sont défaillants et non efficaces. Ils imputent la faible performance de l'entreprise publique à l'inefficacité des systèmes d'incitation et de contrôle de ses dirigeants. C'est comme qu'un cercle vicieux qui mène à une inefficacité de ces entreprises.

Figure N°2 : Le cercle vicieux des problèmes liés aux entreprises publiques



Source : la Bank mondiale. Pour une meilleure gouvernance des entreprises publiques en Tunisie, Région Moyen-Orient et Afrique du Nord Rapport N°76875. Disponible sur : Banque mondiale.org (consulté le 02/01/2015).

Toutefois, l'importance du secteur public et la fonction que doivent jouer les entreprises publiques dans la stratégie de développement, rendent indispensable la mise en place de mécanismes de contrôle.

### Conclusion et recommandation

Pour conclure, il semble que le système de gouvernance des entreprises publiques se caractérise par l'inefficacité et la défaillance des mécanismes de contrôles. Donc, la préoccupation initiale sur la différence entre le système de gouvernance des entreprises publiques et privées ; la relation d'agence publique se caractériserait par des mécanismes de contrôle de l'agent moins efficaces et défaillants que ceux mis en œuvre dans la relation d'agence privée. Ces mêmes caractéristiques semblent par conséquent, avoir un impact significatif sur le niveau d'incitation de chaque partie prenante à la relation d'agence ; à ce titre, il faut revoir et modifier les mécanismes d'incitations et de contrôles dans les entreprises publiques, « les mécanismes ne doivent être ni trop souples pour respecter la dépendance organisationnelle de l'entreprise publique à l'égard des pouvoirs publics, ni trop lourds pour prendre en compte le principe de son autonomie de gestion »<sup>CV</sup>.

D'un autre côté, l'Etat actionnaire a intérêt à utiliser des outils de gouvernance applicables au secteur privé, mais en particulier les lignes directrices de l'OCDE (2004) sur la gouvernance des entreprises publiques<sup>CVI</sup> :

- Pour exercer sa fonction d'actionnaire, l'Etat doit se référer aux normes de gouvernance privée et publique, notamment les Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, qui sont également applicables aux entreprises publiques.
- Les pouvoirs publics doivent élaborer et publier une stratégie actionnariale définissant les objectifs globaux de l'actionnariat de l'Etat, son rôle dans le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, ainsi que la manière dont il met en oeuvre cette stratégie actionnariale. Ce faisant, l'Etat doit éviter de s'immiscer dans les affaires opérationnelles et respecter ainsi l'indépendance du conseil d'administration.
- Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit exercer sa fonction de surveillance de la direction et de pilotage stratégique, dans le cadre des objectifs définis par le gouvernement et l'entité actionnaire. Il doit avoir le pouvoir de nommer et de révoquer le directeur général. S'il est privé de ce pouvoir, il est difficile au conseil d'administration d'exercer pleinement sa fonction de surveillance et de se sentir responsable des résultats de la société ;
- favoriser une gestion qui réponde à des critères exigeants de transparence, d'intégrité et de responsabilité, et ce, afin d'assurer la performance attendue des entreprises du secteur public. En vue de réaliser cet objectif, il faudra mettre sur pied des systèmes de diffusion d'informations permettant de suivre et d'évaluer régulièrement la performance des entreprises publiques.

## Références

Chatelin Céline : « Efficience versus inefficiences des organisations publiques : la contribution des théories contractuelles », Document de recherche du laboratoire d'Orléans de gestion N°2003-05, p.31.

<sup>1</sup> Milgrom P. et Robert J. (1992), « Economics, organisation and management, Prentice Hall, Inc, New Jersey, traduction française, Economie, Organisation et Management, Presses », Universitaire de Grenoble et De Boeck & Larcier, 1997, p.29

<sup>1</sup> Voisin C. : « La privatisation, une question « d'incitations » : propriété, réglementation et information », Revue d'Économie Politique, vol. 105, n°3, mai-juin 1995, p. 481.

<sup>1</sup> Charreaux Gérard Wirtz Peter. Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives . Paris :Edition Economica, 2006, p. 147.

<sup>1</sup> Charreaux Gérard. le gouvernement des entreprises : Corporate Governance théorie et fait . Paris :Edition Economica, 1997, p. 421

<sup>1</sup> Parrat Frédéric. Le gouvernement d'Entreprise. Paris :Edition, Dunod, 2003, p.118.

<sup>1</sup> Charreaux .G. Le gouvernement des entreprises op.cit, pp.422-446.

<sup>1</sup> Charreaux Gérard .Vers une théorie de gouvernement d'entreprise 1997.In Peter Wirtz .Les meilleurs pratiques de gouvernement d'entreprise. Paris :Edition, la découverte, 2008, pp.17-18.

Wirtz ,Peter. *Les meilleurs pratiques de gouvernement d'entreprise*. Paris : Edition, la découverte, 2008, p.19.

<sup>1</sup> Parrat Frédéric : « le gouvernement d'entreprise : Ce qui a déjà changé ce qui va encore évoluer », Edition Maxima, 1999, p.118

<sup>1</sup>Charreaux Gérard : « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? » op. cite, p. 2

<sup>1</sup>Parrat Frédéric, op. cite, p.117

<sup>1</sup> Parrat Frédéric. Le gouvernement d'entreprise : Ce qui a déjà changé ce qui va encore évoluer . op.cit. p127.

<sup>1</sup> Sadeg Mohamed .Le management des entreprises publiques. Les presses d'Alger, 1999, p. 34.

<sup>1</sup> Charreaux Gérard. « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? », Revue Française de Gestion, n°115 : sep-oct1997, p.10.

<sup>1</sup> Parrat Frédéric: « le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé », op. cit,135

<sup>1</sup>IBID

<sup>1</sup> Chatelin Céline, op. cite, p7

<sup>1</sup> Charreaux Gérard: « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? » op. Cite, p.13

<sup>1</sup>Op.cit

<sup>1</sup> Parrat Frédéric : « le Gouvernement d'Entreprise », op. cite ,p12-13

<sup>1</sup> Fama E.F. & Jensen M.C: « Agency problems and residual claims », Journal of Law and Economics, No26, 1983,p.301-326

<sup>1</sup>Parrat. F, Op. cite , p.138

<sup>1</sup> El Hadji Faye. Les contre-performances des entreprises sénégalaises : un problème de gouvernance? Revue Africaine de gestion N°1, mai 2003.Disponible sur :[www.rag.sn](http://www.rag.sn) (consulté le 20/05/2014).

<sup>1</sup> OCDE.(2004) Principe de gouvernement d'entreprise. Disponible sur : [www.OCDE.org](http://www.OCDE.org) (consulté le 10/02/2015)

# Réalité du management de la qualité dans les PME Algériennes

DEBBAHI Yamina  
université de Mostaganem

ملخص:

حتمت العولمة و تقارب الأسواق العالمية على العديد من المؤسسات الجزائرية لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيق نظام فعال لإدارة الجودة و ذلك لكونه ضرورة حتمية لكل مؤسسة تسعى وراء تحقيق نتائج مرضية مع ضمان البقاء و الاستمرارية في محيط تنافسي.  
الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إدارة الجودة، البيئة التنافسية، شهادة الايزو، المعايير.

## Résumé :

Avec la mondialisation et le rapprochement des marchés mondiaux, et pour des raisons de compétitivité et même de survie dans le marché, le management de la qualité est devenu une priorité et une nécessité pour les entreprises algériennes et notamment les petites et moyennes entreprises qui commencent à intégrer un système de management de la qualité performant et efficace pour être compétitive dans un environnement fortement concurrentiel.

**Mots clés :** petites et moyennes entreprises, management de la qualité, environnement concurrentiel, certification ISO, normalisation.

## Introduction :

Avec l'ouverture économique de notre pays, les entreprises algériennes se sont retrouvées sans ressources nécessaires pour livrer bataille dans un environnement concurrentiel dont les frontières s'élargissent sans cesse. Ces entreprises devront se mettre à niveau rapidement et ne pourront éviter la dure réalité suivante : se maintenir ou disparaître.

Pour développer ces entreprises, les pouvoirs publics ont créé toute une série d'institutions et d'organismes chargés de promouvoir la PME (Ministère de la PME, etc) et une batterie de programmes et de mesures incitatives pour développer cette frange d'entreprise a été engagée dans le cadre d'une politique globale de promotion de la PME algérienne, entamée depuis le début des années 1990. Parmi les exigences de ce nouveau contexte mondial, il y a l'élément qualité. Vu l'importance de la qualité pour le développement et la survie de la PME Algérienne, le Gouvernement a mis en place un programme pour la promotion du management de la qualité.

Pour cela, notre problématique s'articule autour de la question suivante : Quelle place occupe le management de la qualité dans les petites et moyennes entreprises algériennes ? Cet article a pour but de mettre en exergue la réalité du management de la qualité dans les petites et moyennes entreprises algériennes. L'objectif de ce travail est d'analyser en premier lieu les PME Algériennes en utilisant des différentes statistiques sur l'évolution de ces entreprises et exposer par la suite le rôle de l'état dans la promotion du management de la qualité.

## 1. Définition des PME algériennes :

L'Algérie a adopté la Charte de Bologne sur la PME en juin 2000 et définit trois types d'entreprises :<sup>cvi</sup>

-La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de

Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

-La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars.

-La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 Millions de dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

## 2. Caractéristiques des PME Algériennes :

À la lumière de quelques recherches (Assala 2006), nous pouvons mettre en évidence quelques caractéristiques et singularités des PME algériennes, résumées dans les points suivants:<sup>cvi</sup>

- ✓ Les PME Algériennes sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux délaissés par le secteur public;
- ✓ Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers ;
- ✓ Les PME sont peu ouvertes à l'extérieur, leur marché est principalement local et national, très rarement international ;
- ✓ Les techniques de croissance (cession, fusion, acquisition, etc..) sont non maîtrisées et non utilisés ;
- ✓ Les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées à cause d'un environnement défavorables aux affaires.

## 3. La démographie des PME :

### 3.1 La population globale de PME : <sup>cix</sup>

**Tableau 1 : Population globale des PME à la fin du 1 er semestre 2013.**

Type des PME	Nombre de PME	Part (%)
<b>1. PME Privées</b>		
Personnes morales	441964	<b>59.09</b>
Personnes physiques	136622	<b>18.27</b>
Activités artisanales	168801	<b>22.57</b>
<b>S/Total 1</b>	<b>747387</b>	<b>99.93</b>
<b>2. PME Publiques</b>		
Personnes morales	547	<b>0.07</b>
<b>S/Total 2</b>	<b>547</b>	<b>0.07</b>
<b>Total</b>	<b>747934</b>	<b>100</b>

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME, n°23, Novembre 2013, Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement.

### Remarque :

A la fin du 1er semestre 2013, la population globale des PME s'élève à **747 934** entreprises dont près de 60% sont constituées en personnes morales, le reste est constitué soit de personnes physiques (18,27%), soit d'entreprises exerçant dans les

activités artisanales (22,57%). On recense, par ailleurs, 547 PME publiques (personnes morales).

Plus de 90 % des entreprises en Algérie sont des très petites entreprises (TPE). Ainsi la typologie de la population des entreprises révèle en effet une nette insuffisance en entreprises de taille moyenne et un nombre insignifiant de grandes entreprises.

### 3.2 Evolution des PME en Algérie : <sup>ex</sup>

Le tableau suivant permet de chiffrer l'évolution des PME depuis 2009, qui constitue la forme d'organisation d'entreprise la plus répandue au monde, aussi bien dans les économies développées, émergentes ou en voie de développement.

**Tableau 2 : Evolution des PME (2009- 1<sup>er</sup> semestre 2013)**

Nature des PME	2009	2010	2011	2012	1 <sup>er</sup> semestre 2013	Evolution annuelle (2012/1 <sup>er</sup> semestre 2013)
<b>1. PME privées</b>						
Personnes Morales	345902		369319	391761	420117	21847
Personnes physiques	241001		249196	120095	130394	6228
Activités artisanales				146881	160764	8037
<b>S/T1</b>	<b>586903</b>		<b>618515</b>	<b>658737</b>	<b>711275</b>	<b>36112</b>
<b>2. PME Publiques</b>						
Personnes morales	591		557	572	557	-10
<b>S/T2</b>	<b>591</b>		<b>557</b>	<b>572</b>	<b>557</b>	<b>-10</b>
<b>Total</b>	<b>587494</b>		<b>619072</b>	<b>659309</b>	<b>711832</b>	<b>36102</b>

**Source** : synthèse effectuée à partir des bulletins d'informations, n° 18, 21, 23, Ministère De L'industrie, De La Petite Et Moyenne Entreprise Et De La Promotion De L'investissement.

#### Remarque :

Le rythme de croissance des PME Algériennes s'est intensifié depuis l'année 2009, en passant de **587494** PME pour atteindre à la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2013, **747934**

PME réparties comme suit :

- **PME Privées** : 747387 dont :
- ✓ **Personnes morales** : 441964
- ✓ **Personnes physiques** : 136622
- ✓ **Activités artisanales** : 168801.
- **PME Publiques** : 547.

Par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2012, les PME privées ont marqué une hausse nette de **36112** en passant de **711275** à **747387**.

Quand aux PME publiques, elles ne représentent qu'une petite tranche de la population des PME, et leur nombre a diminué, il est passé de 557 à 547 PME, avec une diminution de 10 entreprises. Il est clair que cette diminution en nombre, résulte d'un fait économique, marqué par la restructuration et la réorganisation du secteur public dont la privatisation des entreprises est un élément majeur.

### 3.3 Evolution des PME privées par secteurs d'activité :

**Tableau 3 : Evolution des PME privées par secteurs d'activité :**

Secteurs d'activité	2009	2010	2011	2012	1 <sup>er</sup> semestre 2013	Evolution annuelle 2012-1 <sup>er</sup> semestre 2013
1. Agriculture et pêche	3642	3806	4006	4277	4458	181
2. Hydrocarbures, énergie, mines et services liés	1775	1870	1956	2052	2217	165
3. BTPH	122238	129762	135752	142222	147005	4783
4. Industries manufacturières	58803	61228	63890	67517	70840	3323
5. Services	159444	172653	186157	204049	217444	13395
<b>Total général</b>	<b>345902</b>	<b>369319</b>	<b>391761</b>	<b>420117</b>	<b>441964</b>	<b>21847</b>

**Source :** synthèse effectuée à partir des bulletins d'informations, n° 18, 21, 23, Ministère De L'industrie, De La Petite Et Moyenne Entreprise Et De La Promotion De L'investissement.

#### Remarque :

L'évolution du nombre des PME algériennes ne connaît pas une croissance homogène dans tous les secteurs d'activités mais elle diffère d'un créneau à un autre et d'une branche d'exercice à une autre, suivant la logique du gain rapide.

Les PME privées (personnes morales) sont présentes en force dans les Services qui en concentrent près de la moitié, suivis par le secteur du BTPH. En raison de leur vulnérabilité, les PME privées ont tendance à s'abriter dans les secteurs où la concurrence n'est pas rude et où le contrôle du respect de la législation du travail est plus délicat leur offrant ainsi des marges de dérobade largement exploitées notamment dans les Services (le transport en particulier) et le BTPH (le bâtiment en particulier).

Les entreprises du secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) ont connu un nombre important d'investissements, pour atteindre **147005** unités en 2013 alors que leur nombre n'était que de **122238** PME en 2009, soit une croissance de **24767**. Une évolution qui résulte en grande partie de la sous-traitance des projets des

grandes infrastructures initiés par l'Etat depuis les années 2000 (autoroutes Est-Ouest, routes, programme de 2 millions de logements, nouveaux barrages...). Même le nombre des PME dans le secteur des services a marqué une évolution car leur nombre est passé de **159444** en 2009 pour atteindre **217444** en 2013 soit une évolution nette de **58000 PME**; ce qui confirme la nouvelle direction de l'économie algérienne vers certaines activités pour satisfaire les besoins suite au changement de l'environnement interne et externe.

Quant aux PME à caractère industriel, leur nombre est **70 840** entités au 1<sup>er</sup> semestre 2013, contre **58803** entreprises en 2009, soit une progression de 12037 PME.

#### **4. Les efforts de l'état dans la promotion du management de la qualité :**

##### **4. 1 -Programme de mise à niveau des Petites et Moyennes Entreprises :**

###### **4.1.1 Présentation du Programme de mise à niveau :**

Inauguré en 2002, le programme de mise à niveau des PME algériennes a été lancé dans le cadre du programme MEDA de l'Union européenne. La mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME est confiée à l'Agence Nationale de Développement des PME (AND-PME). L'Etat Algérien, a fixé un objectif de mise à niveau de 20 000 PME durant la période 2010-2014.<sup>exi</sup>

###### **4.1.2 Objectifs du programme de mise à niveau des PME Algériennes :**

Le programme de mise à niveau cherche à améliorer la compétitivité des PME Algériennes, et à assurer leur viabilité en leur permettant de maintenir leurs parts sur le marché local dans une première étape et d'aller ensuite à la conquête des marchés extérieurs<sup>exii</sup>.

###### **4.1.3 Les entreprises concernées par le programme national de mise à niveau :<sup>exiii</sup>**

L'adhésion au programme national de mise à niveau est ouverte à toute PME qui répond aux critères d'éligibilité. La PME éligible est :

- ✓ Une entreprise de droit algérien ;
- En activité depuis deux (2) ans ;
- Une entreprise ayant une structure financière équilibrée ;
- Entreprises possédant un potentiel d'exportation de leurs produits et services ;
- Entreprises possédant un potentiel de croissance et/ou des critères du développement technologique ;
- Entreprises possédant un potentiel pour la création de nouveaux emplois durables.

###### **4.1.4 Types de mise à niveau des PME Algériennes :<sup>exiv</sup>**

Ce Programme opérationnel vise :

- La mise à niveau des capacités de gestion et d'organisation;
- La mise à niveau des capacités de maîtrise de la connaissance et de l'innovation;
- La mise à niveau de la qualité de l'entreprise (aide à la certification, l'incitation à la mise en place de laboratoires d'analyses et d'essais.) ;
- La mise à niveau des ressources humaines.

###### **4.1.5 Evaluation du programme de Mise à Niveau :<sup>exv</sup>**

Sur les 20.000 PME prévues par le programme pour l'année 2014, seules 7.000 ont pu bénéficier de l'enveloppe consacrée pour l'amélioration de la compétitivité. Cette

situation devrait pousser à réfléchir aux problèmes qui freinent l'application de ce programme.

#### **4. 2. La certification des entreprises :<sup>cxvi</sup>**

Vu l'importance de la qualité pour le développement de l'Entreprise Algérienne qui est soumise à de rudes épreuves et vu le besoin accru des entreprises en l'accompagnement à la certification, le Gouvernement a mis en place en Mars 2000 un programme pour le développement du système National de la qualité.

##### **4. 2.1 Objet du programme :**

Le programme consiste à l'encouragement par l'octroi d'une aide financière aux entreprises performantes et ayant des objectifs de compétitivité et d'exportation, à travers la certification de leur système selon les standards internationaux et qui permettra à terme l'intégration complète du management de la qualité (ISO 9001), de l'Environnement (ISO14001), de la santé et la sécurité au milieu de travail (OHSAS 18001), et de management des Denrées Alimentaires (ISO22000), dans l'Entreprise Algérienne.

##### **4.2.2 Condition d'éligibilité :**

Ne sont concernés que les entreprises et organismes de droit Algérien, ayant exercés aux moins durant les trois dernières années et ayant un personnel de plus de 20 personnes dont au moins 10 personnes à titre permanent.

##### **4.2.3 Choix du bureau d'Etudes et de l'Organisme Certificateur :**

L'Entreprise qui souhaite s'engager dans un processus d'accompagnement à la certification et bénéficier des aides financières prévues, choisira et établira un contrat après négociation, avec un des bureaux d'études pour l'accompagnement.

Concernant l'organisme certificateur, celui-ci est choisi parmi les organismes certificateurs établi en Algérie et préalablement accrédités par l'Organisme Algérien d'Accréditation « ALGERAC ».

##### **4.2.4 Aides financières :**

Le montant du financement est défini sur la base du contrat de chacune des phases d'accompagnement et de certification, il représente **80%** des frais engagés par l'entreprise en dinars, il s'effectue sur un montant plafonné respectivement à :

-Deux millions de dinars TTC (2.000.000 DA TTC) pour la phase accompagnement ;

-Un million de dinars TTC (1.000.000 DA TTC) pour la phase certification, sous réserve de la présentation d'au moins trois (03) offres d'organismes certificateurs.

##### **4.2.5 Evaluation du programme national de la promotion de la qualité :<sup>cxvii</sup>**

Lancé depuis mars 2000, ce programme gouvernemental a fait du thème de la qualité un élément central puisque en 2010, 435 PME sont inscrites au **programme national** de normalisation portant sur la certification des entreprises aux normes internationales et dont 370 ont reçu leur certificat. Ces chiffres restent insuffisants par rapport à la taille du marché, les PME sont des entreprises familiales qui ne prêtent pas d'attention à la normalisations, cependant, elles sont obligées de le faire, si elles veulent survivre puisque la certification est

devenue un enjeu commercial, et les entreprises sont face à une concurrence importée qui se base beaucoup sur la qualité, ce qui les met dans l'obligation de certifier leurs produits.

#### **4. 3. La création de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) :<sup>cxviii</sup>**

L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998. Il est sous tutelle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement.

##### **4.3.1 Missions de l'IANOR : L'institut a pour missions :**

- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur ;
- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes ;
- La formation et de la sensibilisation dans les domaines de la normalisation ;
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
- L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation ;

**Proposition d'une offre de certification :** (marque TEDJ).

#### **4.4. L'institution du Prix Algérien de la Qualité (PAQ) :<sup>cxix</sup>**

**4.4.1 Présentation du Prix Algérien De la Qualité :** Institué par le Décret exécutif n° 02-05 du 6 janvier 2002<sup>cxix</sup>, le Prix Algérien de la Qualité a été lancé en 2003 par le ministère de l'Industrie. Organisé sous forme de concours annuel ouvert aux entreprises et organismes opérant en Algérie, ce prix permet de reconnaître et récompenser les efforts consentis pour la promotion de la démarche qualité.

##### **4. 4.2 Objectifs du prix Algérien de la Qualité :**

Participer à ce Prix c'est :

- L'évaluation de la démarche qualité par un réseau de spécialistes de la qualité;
- La compétition pour l'obtention de ce prix qui assure la reconnaissance et la promotion de la démarche de progrès dans le domaine;
- La motivation et l'implication de l'ensemble du personnel au projet qualité;
- Le renforcement de l'image de marque de l'organisme par le prix de la Qualité ;
- La reconnaissance des efforts accomplis par les organismes et institutions dans la quête de la qualité ;
- La démonstration aux clients de l'organisme du niveau d'exigence en matière de qualité.

##### **4.4.3 Nature de la récompense :**

Ce prix est constitué :

- d'une récompense pécuniaire dont le montant est fixé à deux millions de dinars (2.000.000 DA) ;
- d'un trophée honorifique ;
- et d'un diplôme d'honneur.

##### **4. 4.4 Les critères d'évaluation :**

Le prix est décerné par un jury, sur la base d'une grille d'évaluation des performances de l'entreprise dans la mise en place de la qualité totale sur l'ensemble de ses activités.

La grille d'évaluation utilisée pour le prix algérien de la qualité compte un total de 1000 points, et couvre les aspects suivants :

- L'engagement de la direction (120 points);
- La stratégie et les objectifs (80 points):
- L'écoute des clients ou usagers (200 points);
- La maîtrise de la qualité (120 points);
- La mesure de la qualité (100 points);
- L'amélioration de la qualité (80 points) ;
- La participation du personnel (100 points) ;
- Les résultats (200 points).

### **5. Les faiblesses des PME algériennes en matière de management de la qualité :<sup>cxvi</sup>**

Les difficultés auxquelles se heurte la PME algérienne sont :

- Lourdeur pour les PME dans la mise en place du système de management de la qualité,
- Les coûts de la mise en œuvre d'un système de management sont souvent une charge importante pour la PME.
- En Algérie, dans beaucoup de cas, les PME sont de nature familiale et sont gérées selon des méthodes traditionnelles. Les PME ne disposent pas toujours de la compétence technique nécessaire pour mettre en place des systèmes de management de la qualité.
- les PME n'accordent pas l'importance qu'il faut à la formation. Si nous venions à illustrer le rôle incontournable de la formation dans le management de la qualité, nous nous référerions à ce qui a été avancé par le maître Japonais de la qualité : Kaoru Ishikawa : « Le management de la qualité commence par l'éducation et se termine par l'éducation »<sup>cxvii</sup>. Il ajoute également : « le management de la qualité est une révolution de pensée qui exige une formation pour tous les membres d'une même société, du directeur général jusqu' à l'ouvrier »<sup>cxviii</sup>.
- Les coûts associés aux systèmes de management de la qualité peuvent être décourageants pour les PME, et souvent surestimés.

### **Conclusion :**

Le contexte national de l'entreprise Algérienne, publique ou privée, n'est pas propice à une prise en charge réelle de l'aspect management de qualité. Pour accélérer l'application des systèmes de management de la qualité par les PME, les autorités doivent s'engager dans une politique nationale forte de signaux favorables à la création d'une culture de management de la qualité. À cet égard, l'une des responsabilités majeures des autorités est d'attirer régulièrement l'attention des industriels sur les avantages et la nécessité d'introduire et d'appliquer ce système pour être compétitifs. Aussi le Gouvernement devrait faire plus pour développer des compétences dans le domaine de management de la qualité.

**REFERENCE/ :**

1 Kerzabi. A, Tabet Lachachi.W, « l'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme », colloque international : la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai 2009 sur le site

[www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A11C35\\_FINAL.pdf](http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A11C35_FINAL.pdf) consulté le 12/10/2014.

1 Assala. K, « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », communication dans le colloque international « l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales », 25,26 et 27 Octobre 2006, Haute Ecole de Gestion (HEG), Fribourg, Suisse, sur le site <http://airepme.org/?action=section&id=248&lang=fr> consulté le 12/10/2014.

1 Bulletin d'information statistique de la PME, n°23, Novembre 2013, Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement.

1 Synthèse effectuée à partir des bulletins d'informations, n° 18, 21, 23, Ministère De L'industrie, De La Petite Et Moyenne Entreprise Et De La Promotion De L'investissement.

1 [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz).

1 Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, « projet de stratégie et politiques de mise à niveau de l'entreprise Algériennes », Novembre 2008, page 10.

1 Dr Youcefi.R, « l'évaluation de la mise à niveau des PME en Algérie », colloque international sur l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique université Sétif 1, 11-12 Mars 2013.

1 Moussaoui.R, « Programme National de Mise à Niveau des PME », Agence Nationale De Développement De La Pme, Mostaganem le 30 Juin 201, sur le site [www.ccidahra.com/man/ANDPME.pdf](http://www.ccidahra.com/man/ANDPME.pdf) consulté le 14/11/2014.

1 Kara-Békir.K, « Algérie-Le programme de mise à niveau des entreprises n'a pas atteint les objectifs fixés », *Maghreb émergent*, juillet 2014, sur le site [maghrebemergent.com/.../38877-algerie-le-programme-de-mise-a-niveau](http://maghrebemergent.com/.../38877-algerie-le-programme-de-mise-a-niveau), consulté le 20/08/2014.

1 Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, « convention de financement par l'état de la certification au titre du programme pour le développement d'un système national de normalisation », sur le site

[www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/convention\\_francais\\_corrige\\_e\\_1\\_-10.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/convention_francais_corrige_e_1_-10.pdf) consulté le 3/09/2014.

1 Litamine.kh, "98% des entreprises ne sont pas certifiées", juin 2013, sur le site [www.leconews.com/.../98-des-entreprises-ne-sont-pas-certifiees-14-06-2014](http://www.leconews.com/.../98-des-entreprises-ne-sont-pas-certifiees-14-06-2014) consulté le 24/03/2014.

1 [www.Janor.dz](http://www.Janor.dz)

1 Journal officiel n°31, du 05 Mai 2002, page 20.

1 Journal officiel, n° 02 du 09 Janvier 2002, p. 06.

1 Haïchour, M.S. et Koudri, A., « Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises », Les Cahiers du CREAD, n° 56, 2001, Alger, page 109.

1 Gogue, J.-M., *Traité de la qualité*, éd. Economica, 2000, Paris, page 18.

1 Deming, W.E., *Hors de la crise*, éd. Economica, 3ème éd., 2002, Paris, page 08.

# **Green Economy in South Africa and its Impact on Sustainable Economic Development**

**Dr. Sally M. Farid**

*Economic Lecturer at Institute of African Researches and Studies*

**Cairo University, Egypt**

*sallyfarid2000@yahoo.com*

## **Abstract**

This paper seeks to identify the effects of the green economy in South Africa, the opportunities it presents, the associated challenges, and how the green economy policies can achieve sustainable development. South Africa's transition to a green economy will lead to a number of investment incentives towards the creation of a large number of green jobs, up to 300,000 over the next 10 years. This is in addition to increasing investments in the public and private sectors, providing an enabling environment for infrastructure development and enterprise restructuring. This is expected to result in a much larger share of green sectors in the production output of the national economy, a significant reduction in energy and material intensities of production process, as well as significantly reduced waste, pollution and greenhouse-gas emissions.

**Keywords:** Green Economy, Sustainable Economic Development, South Africa

## **Introduction**

South Africa is ranked as 13<sup>th</sup> internationally in the volume of greenhouse gases emitter while it occupies the 29<sup>th</sup> rank on the level of GDP and the 70<sup>th</sup> rank on the level of GDP per capita. South Africa is seeking to exploit the emergence of green economic development in the world. It plays a leading role in the Southern African region and in Africa through renewable resources (solar and wind predominantly). Green sectors have the ability to promote growth and employment in South Africa, as well as to achieve sustainable development (Clair, 2012).

The transition to a green economy, based on the concept of sustainable development, has been internationally recognized as a way of combining economic development, social welfare and environmental protection. The green economy is argued to lead to improved human well-being, social equity, as well as significantly reduced environmental risks (UNEP, 2011).

This paper introduces the emerging green economy policy in South Africa. It explains how objectives of green economy and sustainable development can be achieved, notably by making use of the results of the South Africa Green Economy Model SAGEM (UNEP, 2013). This model is based on a system dynamics model approach, to assess the effects of green economy investments in selected sectors.

This paper is divided into five parts. Part one presents the South Africa context and its policies to transition to a green economy. Part two discusses greening the economy in South Africa. Part three presents the programs to achieve green economy in South Africa. Part four discusses the expected impacts of green economy programs in South Africa, and part five outlines our conclusions.

### **1-The South Africa Context and Green Economy Transition**

The Government of South Africa has promulgated many pieces of legislation that deal with environmental issues, including with the National Environmental Management Act [NEMA] in 1998. South Africa hosted the World Summit on Sustainable Development (WSSD) in Johannesburg in 2002, and has been an important contributor to the United Nations Climate Change Conference in 2009 (OSEC, 2010).

The National Framework on Sustainable Development in South Africa was based on the ‘Johannesburg Plan’ which was adopted at the WSSD. This Framework set out the country’s vision for sustainable development, and called for an integrated approach to plan and implement the development strategies, where social welfare was addressed with due consideration for the environment (OSEC, 2010).

South Africa signed the Kyoto Protocol and the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), and committed to the Cancun agreement for which greenhouse gas emissions must be reduced by 34% in 2020 and 42% in 2025. In addition, South Africa is a party to many international treaties and conventions related to biodiversity (such as the Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora, the Convention on Biological Diversity, the International Convention for the Regulation of Whaling and the Ramsar Convention on Wetlands of International Importance) and pollution issues (such as

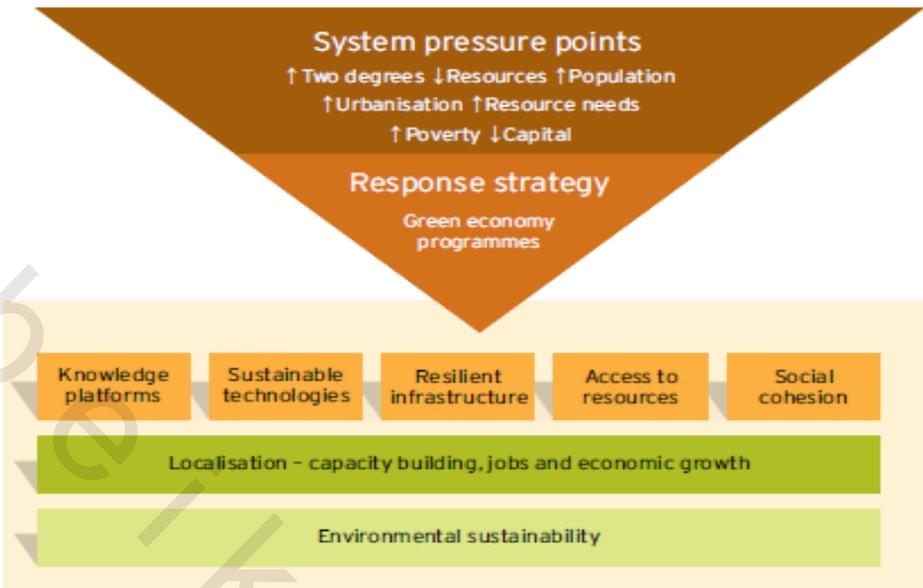
the Basel Convention on the Control of Transboundary Movements of Hazardous Wastes cross-border and disposal, the Stockholm Convention on Persistent Organic Pollutants and the Montreal Protocol to protect the ozone layer) (Clair,2012).

## **2-Greening the Economy in South Africa**

There is a large consensus that the current exploitation of natural resources and environmental pressures require a shift from the traditional economic growth paths towards green alternatives. The concept of green economy aims for achieving growth strategies economically and environmentally sustainable. There is an opportunity to use the natural resources in a better way, including impact mitigation and adaptation. South Africa is in a good position, based on the strength of the existing institutional platforms to support, invest in and implement climate interventions (DBSA, 2011).

There are several economic reasons for South Africa to strive to green its economy. Energy and water as among other ecosystem services are important economic inputs that increasingly require attention. Also there is a growing threat to increase the environmental protectionism of the industrial countries in the form of tariff and non-tariff measures such as carbon taxes and restrictive standards. Though there is no other choice but to grow through the use of natural resources, the world is gearing to make a radical shift towards development pathways which do not lead to the degradation of the environment (Figures 1 and 2, DBSA, 2011).

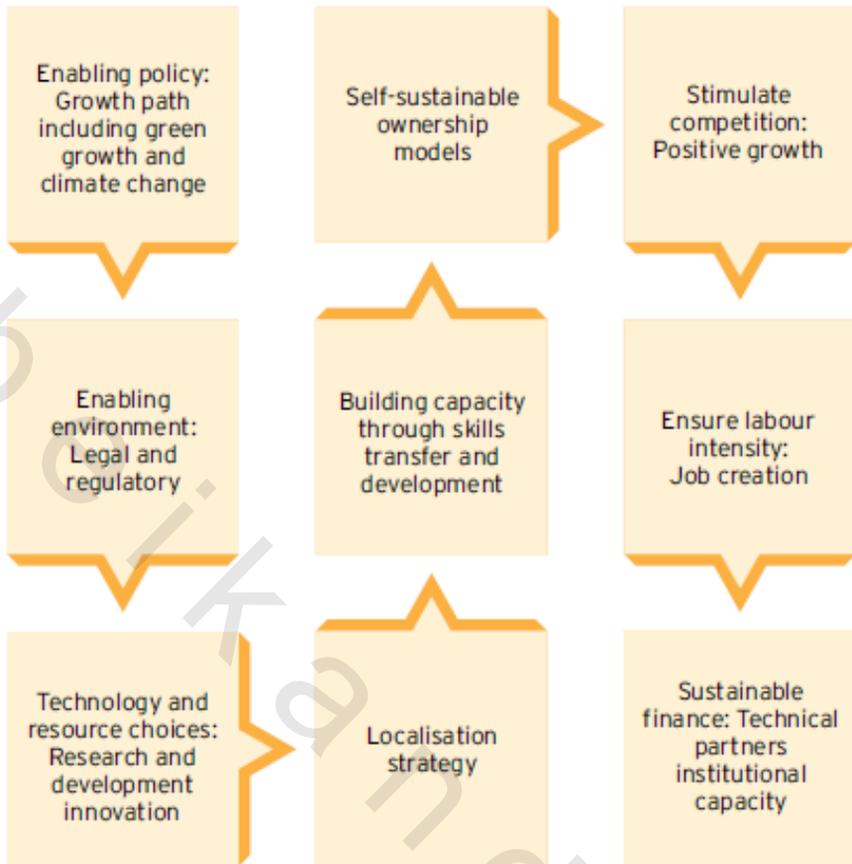
**Figure 1:** Converting development challenges into green development opportunities



By Author, Data Source: Development Bank of Southern Africa DBSA (2011). "Programmes in Support of Transitioning South Africa to a Green Economy".

For instance, South Africa seeks to reduce carbon emissions by 2020; through Applying a number of policy reforms, these reforms will be necessary to absorb the negative GHG externalities, however there will be many challenges, such as green interventions requiring access to innovative financing and technical support (DBSA, 2011).

Figure 2: Pathway to a green economy



By Author, Data Source: Development Bank of Southern Africa DBSA (2011). "Programmes in Support of Transitioning South Africa to a Green Economy".

In its drive to transition to a green economy, South Africa has developed a very large number of policies and strategies. The policies are related to waste management, biodiversity, energy efficiency, solar water heating and public transport among others. The government has implemented many initiatives at the regional and local levels, for example, the green economy or green industry strategies in Gauteng, Western Cape and KwaZulu-Natal (RSA, 2009).

South Africa's institutional arrangements with respect to the green economy reflect the challenges faced internationally of complex interconnections between a maze of institutions. The National Strategy for Sustainable Development and Action Plan (NSSD) is the

responsibility of the Department of Environmental Affairs (DEA), but the National Planning Commission (NPC), a department of sustainable development in all but name, resides in the Presidency. The Economic Development Department (EDD) includes the green economy under its formulation of a New Growth Path (NGP) for the country, but EDD only has direct control over the two main state-run development finance institutions: the Development Bank of Southern Africa (DBSA) and the Industrial Development Corporation (IDC). Support for green industry falls under the Department of Trade and Industry (the DTI), but the DTI has to rely on other departments to implement measures aimed at green industries. Environmental fiscal reform (green taxes and subsidies which supports both green industries and the greening of the economy as a whole) is under the mandate of the National Treasury (NT) (Clair, 2012).

The Department of Environmental Affairs (DEA) is responsible for the protection and restoration of ecosystems and the setting of environmental standards (e.g. for pollution or emissions). The Department of Energy (DOE) is in charge of issues relating to fossil fuels and renewable energy. The Department of Water Affairs (which falls under the same ministry as the DEA) is responsible for issues relating to water and technology policy, and research and development (R&D) are under the Department of Science and Technology (DST). Other departments (including for mining, agriculture, forestry, fisheries, transport, housing and local government) all contribute to green economy activities and thereby to green jobs at the sectoral level (Clair, 2012).

The government of South African is thus trying to implement a comprehensive green economy framework. The framework set out a number of goals, with specific means to achieve these goals, and tools to assess the progress made. It covers all areas of sustainable development (education, health, safety and security, employment, skills, infrastructure, rural development, human settlements, the local government, the environment, the international relations, and public services), hence reflecting the broad scope of desired development outcomes which the government aims to achieve (DPME, 2010).

### **Evolution of South Africa's Green Economy Policies**

Both the public and private sectors are recognized as critical in the formulation and implementation of policies that seek to support the transition to a green economy in South Africa. These national policies aim to enable support for the transition to a green economy, notably

by providing funds for green projects. Some of these policy frameworks are as follows:

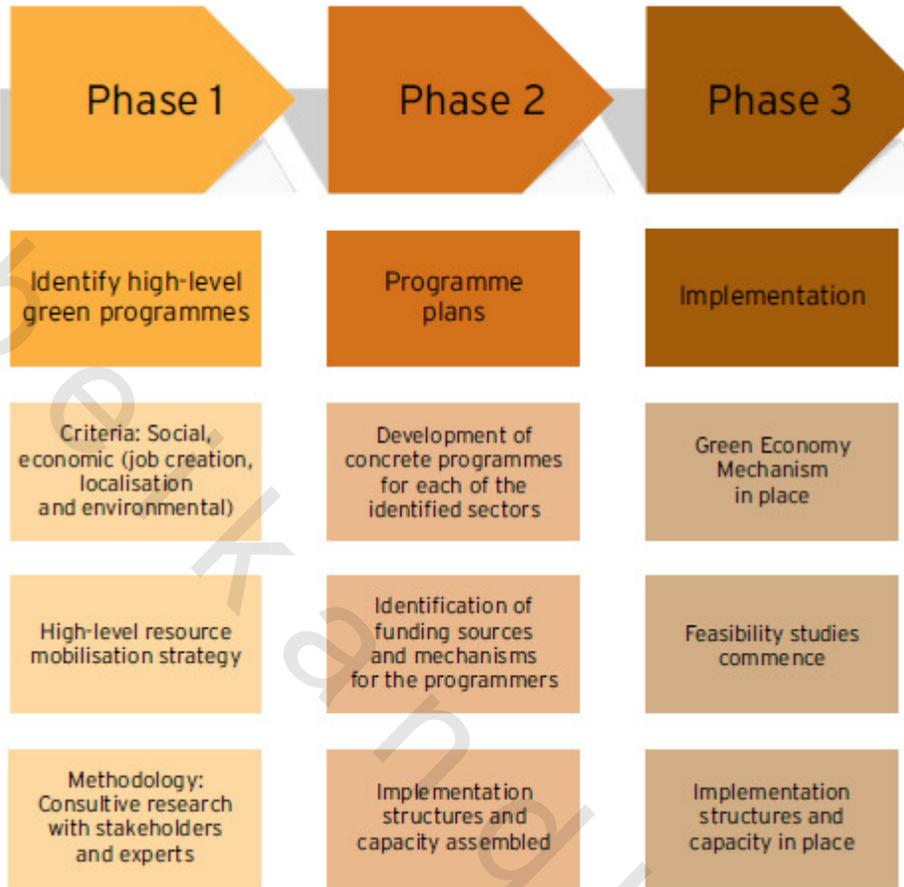
- The 2006 National Treasury Framework for Environmental Fiscal Reform;
  - The 2008 Department of Science and Technology Ten-Year Innovation Plan;
  - The 2009 National Planning Commission Medium-Term Strategic Framework 2009–2014 and later the National Development Plan in 2011;
  - The 2011 Department of Environmental Affairs National Climate Change Response; and the 2011 Department of Environmental Affairs National Strategy for Sustainable Development; and
  - The 2012 Department of Trade and Industry Industrial Policy Plan.
- (Nhamo et al., 2013).

South Africa faced threat of retaliatory trade policies of countries that seek to reduce their emissions (Arendt et al. 2011). In recognition of this, the government adopted a climate change resolution at the conference in Polokwane which aimed to find a growth path with concomitant greenhouse gas emissions reductions (see Tyler 2009). Accordingly, the SA government committed to reduce 42% of greenhouse gas emissions by 2025 (RSA 2010).

### **3- Programs to Achieve Green Economy in South Africa**

A green economy summit that was held in May 2010 identified the importance and need for the development of a major program to coordinate activities towards greening the SA economy. This was considered the first attempt adopted by the government through Development Bank of Southern Africa (DBSA) towards an integrated and comprehensive approach to the green economy, with the aim of developing a proposal that mobilize resources on a national basis to support and implement this major program. The overall process is illustrated in figure 3.

Figure 3: Phases of the green economy program development



By Author, Data Source: Development Bank of Southern Africa DBSA (2011). "Programmes in Support of Transitioning South Africa to a Green Economy".

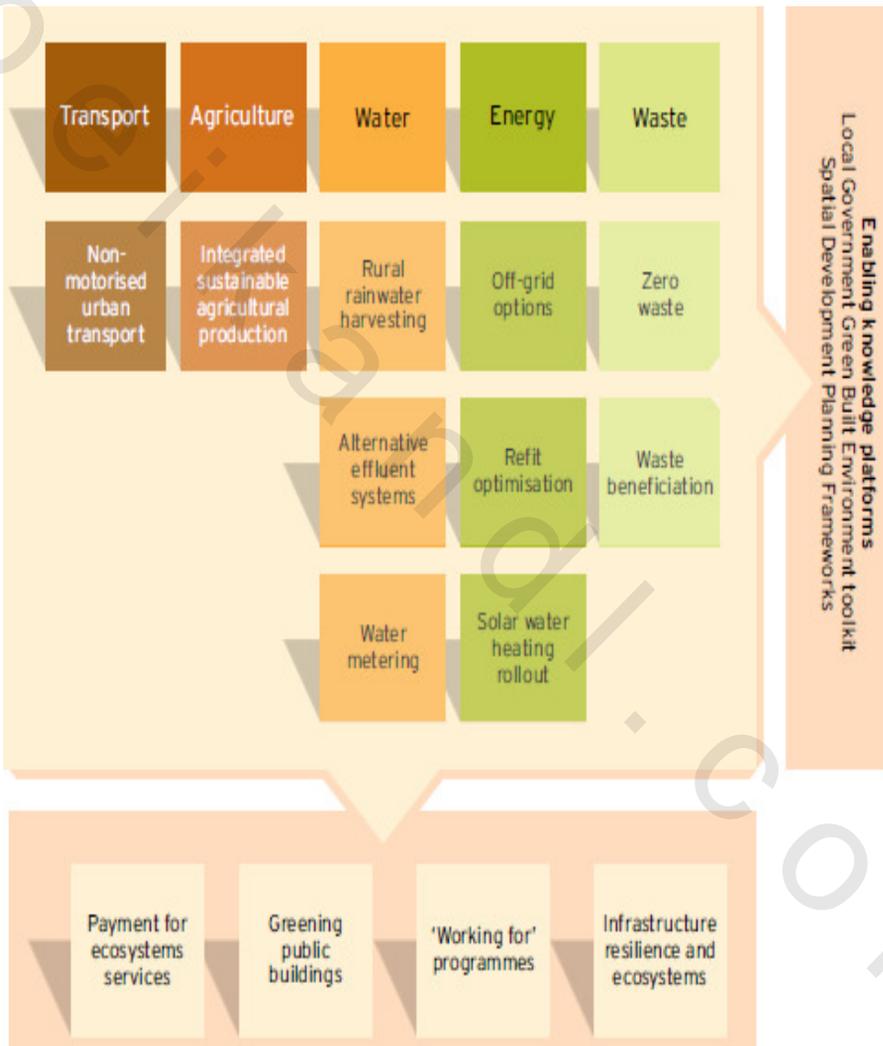
The new growth path strategy specified a number of objectives, as: promoting activities that can support the employment opportunities on a large scale, reducing the cost on short and medium terms, though maintaining development of more knowledge-intensive industries aiming at achieving economic growth in the long-run.

Accordingly, the main focus of some pillars of strategy are aligned with SA strive to green its economy, in various dimensions, as: technological innovation and development, establishment of local manufacturing base for the dissemination of environmentally friendly technologies, with the main aim of supporting the creation of local

jobs and regional integration, gearing to make the radical shift towards development pathways (DBSA, 2011).

There are several platforms for green economy programs, either on the industrial or the infrastructural location of these programs, including water, waste, agriculture, energy and transport (Figure 4).

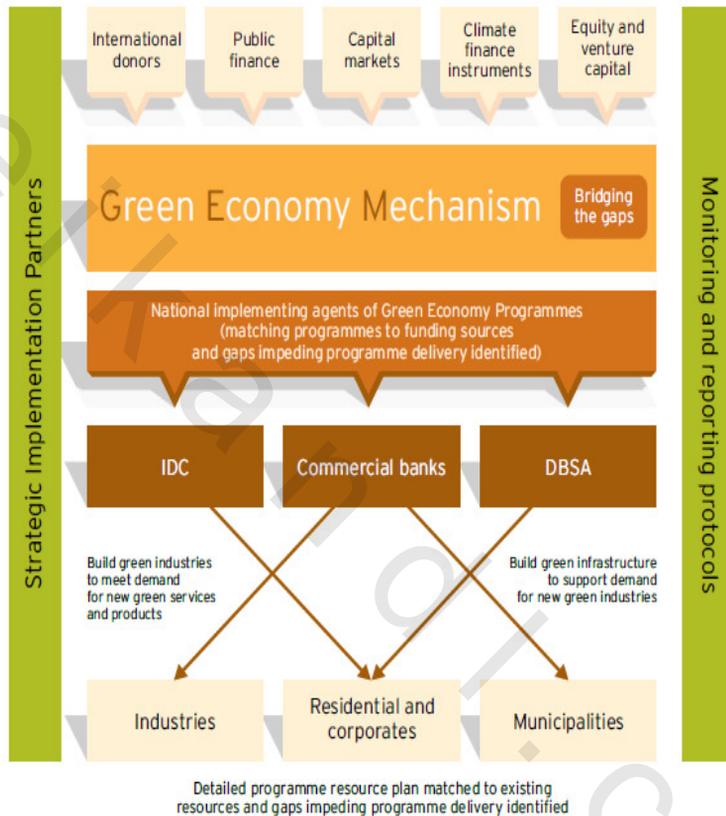
Figure 4: Summary of green economy programs and enabling platforms



By Author, Data Source: Development Bank of Southern Africa DBSA (2011). "Programmes in Support of Transitioning South Africa to a Green Economy".

As previously assured the critical role of both public and private sectors for SA in the transition to green economy, a tool is introduced for communication between public and private funding institutions for advancing the national program of green economy entitled “Green Economy Mechanism” (GEM) (Figure 5).

Figure 5: Illustrative use of the Green Economy Mechanism



By Author, Data Source: Development Bank of Southern Africa DBSA (2011). "Programmes in Support of Transitioning South Africa to a Green Economy".

The success factor for GEM's tool rely on enabling environment, policies and programs seeking to increase investments, notably by creating jobs, localizing manufacturing industries, and focusing on the regional influence of SA regarding its economic role. The GEM aims to fill the development gap for radical shift towards

development pathways, either on the economical, social or environmental dimension.

#### **4- Impact of Green Economy on Sustainable Development in South Africa**

The necessity of Green economy for SA is derived from two main reasons: (1) unemployment level in the country and (2) high carbon emissions and its impact on the economy, accordingly green economy is considered one of the priority sectors in achieving new growth path, as its capable of steering economic growth and fostering job creation (Saladin and Turok, 2013).

The government has supported the development of an investment strategy, aiming at reallocation of resources towards high value-added industries within the path of structural transformation process; the strategy plan comprises a shift from coal usage to nuclear and renewable energy (Resnick et al., 2012).

In its drive to transition to a green economy, Ministry of Economic Development in SA estimates the contribution of renewable energy sector to GDP by US\$500 million, and the creation of 400 000 jobs by 2030, through promotion of production of goods and services related to the green economy, this in addition to 35000 jobs per year in bio-diversity and natural resource management, due to the use of sustainable renewable resources and exploitation of non-renewable resources (Nhamo and Others, 2013).

It is worth mentioning that green economy in SA contributes in providing thousands of jobs for its citizens in various economic sectors, as: 1) mining sector, jobs are related to drilling and extraction of minerals, 2) services sector, jobs are concentrated in activities related to recycling, preservation of biodiversity and eco-tourism (Clair, 2012)

As previously emphasized that green economy foster job creation process and in the meantime, it maintain the quality of employment, however, it is estimated that a decline will occur in coal mining sector employment, due to both, decline in demand on coal exports, and changes in domestic demand (Clair, 2012).

Hence, government will need to provide green jobs for coal miners, in addition to securing employment in the long run in specific

sectors as, platinum that is highly dependent on SA ability to keep up with the global development of technology (Clair, 2012).

### **The Results of South Africa Green Economy Model**

The Green Economy Model in South Africa (SAGEM) is a system dynamics model approach, designed with the main aim of assessing the effects of green economy investments on selected sectors. The model has identified possible options and opportunities to achieve a number of goals, through comparing between two scenarios: 1) the business as usual BAU, using the trend over the period from 2001-2010 as baseline and assuming no changes to apply in policy or other external factors till 2030. 2) GE2, allocating 2% of GDP in green economy sectors till 2030, covering natural resource management, agriculture and transport (UNEP, 2013).

#### **Natural Resource Management (NRM)**

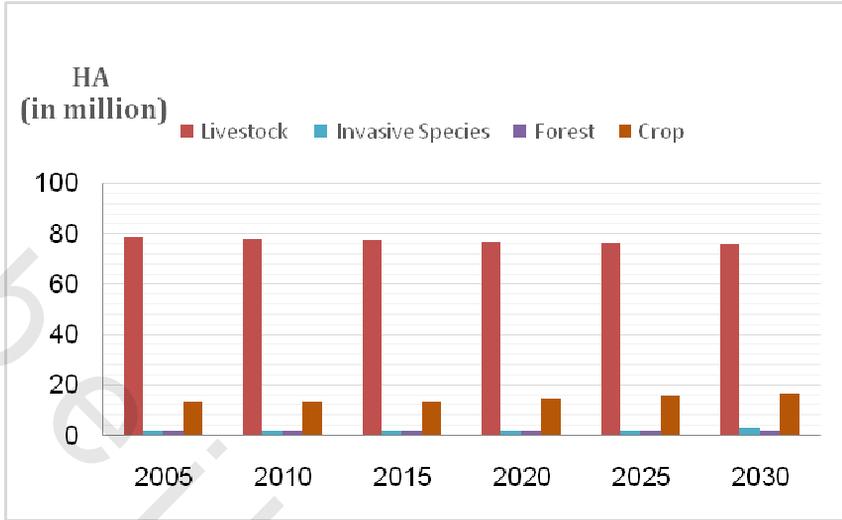
The contribution of green economy to the NRM is mainly, through preservation of agricultural land size, a positive contribution to investments is illustrated as a result of this contribution without any reduction in agricultural sector need for land availability

By applying GE2 scenario, an estimated increase of 46.4% in restored land by 2030 in addition to higher water availability. The expected outcome of investments in NRM is creation of jobs, with an emphasis in water supply increase, and providing biomass for power generation (UNEP, 2013).

**Agriculture**

There is a large consensus that investments adopting environmental and ecological agriculture, as the use of organic fertilizers, lead to a steady increase in yield per hectare, accordingly, by applying the GE2 scenario, it is estimated that 23.9% rise in yields per hectare by 2030, (UNEP, 2013), thus, it is important to show the land usage as per BAU scenario (Figure 6).

Figure 6: Selected land use changes in the BAU scenario

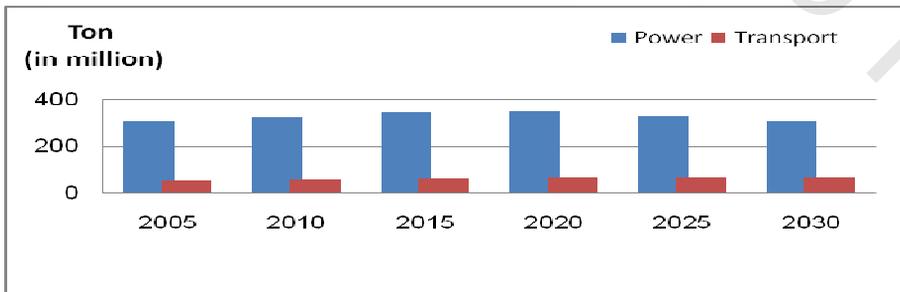


By Author, Data Source: UNEP, (2013), "Green Economy Scoping Study: South African Green Economy Modelling Report (SAGEM) – Focus on Natural Resource Management, Agriculture, Transport and Energy Sectors"

Transport The main target of introducing green investment in transport sector is to improve the efficiency of energy use, however, investment in transport efficiency alone is not enough to reduce the demand on energy by 9 % in 2015, as estimated in the energy efficiency strategy in 2005, thus, an increase in demand on energy in the transport sector is expected as a result of increase in GDP and population.

By applying GE2 scenario, the estimated contribution of transport sector in reducing energy consumption and improving efficiency is 5.5 % by 2030, assuring that green economy leads to energy efficiency resulting in lower demand on energy and reduce investments on supply side by increasing the share of renewable energy up to 24.4 % by 2030 (UNEP, 2013). As a result, it is important to present CO<sub>2</sub> emissions in transport and power sectors in the BAU scenario (Figure 7).

Figure 7: BAU CO<sub>2</sub> emissions in transport and power sectors



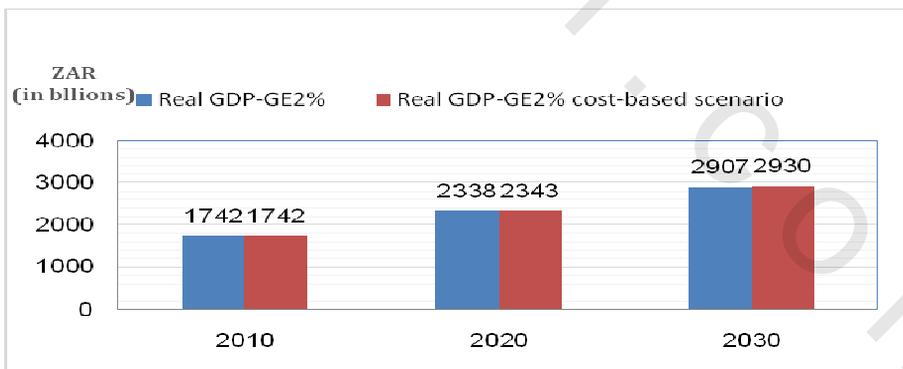
By Author, Data Source: UNEP, (2013), "Green Economy Scoping Study: South African Green Economy Modelling Report (SAGEM) – Focus on Natural Resource Management, Agriculture, Transport and Energy Sectors"

The Green Economy Model in South Africa (SAGEM) has also tested the impact of green investment on both national development and GHG emissions. National Development

It is worth noting that green economy scenarios contribute to the increase in economic growth, as investments contribution to GDP exceeds estimated 2% compared with real GDP in 2012, leading to increase in per capita income over the years. As previously assured, green economy fosters job creation, depending on investment opportunity and priority for investments in the energy sector due to the additional requirements of infrastructure in this sector (UNEP, 2013). The figure 8 shows the real GDP and cost based scenario in GE2.

One of the priority dimensions in the national development is the quality of employment, taking into consideration the good implementation of regulations to ensure the green economy growth. In addition to assuring the importance of high-quality jobs in South Africa, notably by, increasing the administrative and technical skills of employees, as engineers, giving attention to training by providing training programs on green skills (ILO, 2010B), as most of sectors are affected by hydropower, biogas and biomass, which connect these sectors together in a series of development (ILO, 2011).

Figure 8: Real GDP and cost based scenario in GE2



By Author, Data Source: UNEP, (2013), "Green Economy Scoping Study: South African Green Economy Modelling Report (SAGEM) – Focus on Natural Resource Management, Agriculture, Transport and Energy Sectors"

## GHG Emissions

Green economy leads to reduction in greenhouse gas GHG emissions, through intervention in the energy sector to improve both efficiency of energy and diversification of energy supply to renewable energy, in addition to other low carbon options in various sectors (UNEP, 2013).

The green economy not only leads to the creation of jobs (formal and informal) to replace the work in the "brown economy", but also it aims to play a role in the maintenance of existing jobs from the effects of pressures related to the environment, such as rising commodity prices, particularly food and energy prices (Clair, 2012).

## 5- Conclusion

South Africa is considered at a crossroads, while it has implemented effective policies that put the country on international trends, but there is a need to overcome challenges both on the social and economic dimensions as poverty and unemployment.

The heavy reliance of South Africa on coal as a major source of energy for consumption and production makes South Africa as one of the main contributors to the net greenhouse gas emissions in the world; this is considered as an incentive to South Africa towards the necessity to strive to green its economy. The membership of South Africa in BRICS and the Group of Twenty provide both great opportunities and possibilities to gear its radical shift towards green economy through investment and green industries.

There is a large consensus that green economy is an opportunity for improving the environment and stimulating growth in South Africa, especially in the existing high levels of carbon emissions and unemployment. This provides necessary incentive to create sustainable green industries. The implementation of regulations, local laws, industrial policies and skills training will have a significant impact on the growth of green jobs in South Africa.

## References

- Arndt, C., R. Davies, K. Makrelov, and J. Thurlow (2011). 'Measuring the Carbon Content of the South African Economy'. UNU-WIDER Working Paper 2011-45. UNU-WIDER: Helsinki, Finland.
- Clair, Gaylor Montmasson, (2012). "Green Economy Policy Framework and Employment Opportunity: A South African Case Study", Working Paper Series 2012-02, August.
- Creamer, T. (2011). 'SA Moves to Finalise Carbon Tax this Year, Despite Global Loose Ends'. *Mining Weekly*, 16 March.
- Development Bank of Southern Africa DBSA (2011). "Programmes in Support of Transitioning South Africa to a Green Economy", Development Planning Division, Working Paper Series, No. 24.
- DPME (Department of Performance Monitoring and Evaluation), 2010. *Guide to the Outcomes Approach*. Pretoria: The Presidency of the Republic of South Africa.

ILO, 2010b. *Skills for green jobs in South Africa: unedited background country study*. Geneva: International Labour Organization.

ILO, 2011. *Promoting Decent Work in a Green Economy*. ILO Background Note to 'Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication', UNEP, 2011. Geneva: International Labour Organization.

Nhamo, Godwell et al., (2013). "South Africa's Green Economy Transition: Implications for Reorienting the Economy Towards a Low-Carbon Growth Trajectory", The South African Institute of International Affairs (SAIIA), Occasional paper no. 168, Economic Diplomacy Programme, December. OSEC, (2010). "Opportunity for Clean Technology: a Review of South and Southern Africa", Business network Switzerland, April. Resnick, Danielle, Finn Tarp, and, James Thurlow, (2012). "The Political Economy of Green Growth Illustrations from Southern Africa", Working Paper No. 2012/11, World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER) Finland February.

Republic of South Africa (RSA) (2010). *Reducing Greenhouse Gas Emissions: The Carbon Tax Option*. Pretoria, South Africa: National Treasury, Government of the Republic of South Africa.

Republic of South Africa (RSA), 2009. *Framework for South Africa's Response to the International Economic Crisis*. Saladin, Jacqueline M. Borel- and Ivan N. Turok, (2013). "The Impact of the Green Economy on Jobs in South Africa", *South African Journal of Science*, Volume 109, Number 9/10, September/October.

Tyler, E. (2009). *Aligning South African Energy and Climate Change Mitigation Policy*. Cape Town, South Africa: Energy Research Centre.

United Nations Environment Programme (UNEP), (2011). "Cities Investing in Energy and Resource Efficiency: Towards a Green Economy" UNEP, (2013), "Green Economy Scoping Study: South African Green Economy Modelling Report (SAGEM) – Focus on Natural Resource Management, Agriculture, Transport and Energy Sectors"

---

---

obeikandi.com



obeikandi.com



obeikandi.com



obeikandi.com