

### مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة باتنة 1

العدد 2 - ربيع 2018 - 2602-5531

تسمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة والتحديات في الوطن العربي

سحر عبد الصمد

تحوّل نموذج المؤسسة قائماً على جهود الأبحاث والتطوير الحديثة لتكنولوجيا: دراسة حالة مجمع سيدال

سليمة بومسودي وهدية قنوي

تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية على أساتذة هيئة من الجامعات الجزائرية

أحمد بن سبيح وبن زيان إيمان

مساهمة إدارة المرافق الابتكارية وحاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجارب دولية (الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وجمهورية الجزائر)

هدية قنوي وسهام شوشان

المسؤولية المجتمعية للشركات: دراسة ميدانية على مؤسسات التصنيع

عبد الوهاب بوشلي إسماعيل

تأثير التغيرات في الممارسات الإدارية على جودة الخدمة بالجامعة: دراسة ميدانية على هيئة من المؤسسات التعليمية الجزائرية

هدية قنوي وسهام شوشان

تأثير التغيرات في الممارسات الإدارية على جودة الخدمة بالجامعة: دراسة ميدانية على هيئة من المؤسسات التعليمية الجزائرية

تأثير التغيرات في الممارسات الإدارية على جودة الخدمة بالجامعة: دراسة ميدانية على هيئة من المؤسسات التعليمية الجزائرية

التحسين الإداري للمعوقين التسمية المعاصرة - حالة الجزائر -

عليو عبد الجبار وخطوب سعاد

تقييم الجهود العربية في مكافحة الفساد في ظل مؤشرات الفساد لشبكة الشفافية الدولية

محمد سيف الدين بوقاطة ومصطفى شرفي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

مجلة أكاديمية علمية نصف سنوية محكمة

تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة باتنة I

الجزائر

توجه كل المراسلات إلى:

مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- جامعة باتنة 1-

باتنة 05000- الجزائر

هاتف/ فاكس: 033319363

البريد الإلكتروني: [joecma.batna1@gmail.com](mailto:joecma.batna1@gmail.com)

**الهيئة المشرفة  
على مجلة  
العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال**

**الرئيس الشرفي للمجلة**

أ. د. عبد السلام ضيف - مدير جامعة باتنة 1 - باتنة

**مدير المجلة**

أ. د. الطاهر هارون - عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

**رئيسة التحرير**

أ. د. نعيمة يحيوي

**هيئة التحرير**

أ. د. زكية مقري

أ. د. سامية لحول

أ. د. مصطفى عقاري

د. جمال بلخباط

د. عبد الرزاق كبوط

**أمانة التحرير**

أ. شاكرا بلخضر

## الهيئة العلمية لمجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

الجزائر	جامعة الجزائر 3	أ. د. سعيد أوكيل
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. صالح فلاحي
الجزائر	جامعة سطيف 1	أ. د. عبد المجيد جنان
الأردن	جامعة عمان العربية	أ. د. علي فلاح الزعبي
الأردن	الجامعة الأردنية	أ. د. طالب عوض وراذ
الجزائر	جامعة عنابة	أ. د. سعيد بريش
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. ايمان بن زيان
الجزائر	جامعة سيدي بلعباس	أ. د. صحراوي بن شيحة
فرنسا	جامعة Paris SUD	Prof Yvon François PESQUEUX
فرنسا	University of Nice Sophia Antipolis	Prof ALAIN SAFA
موناكو	جامعة موناكو الدولية	Prof Nathalie HILMI
لبنان	الجامعة اللبنانية	أ. د. حسن أيوب
الجزائر	جامعة غرداية	أ. د. سليمان بلعور
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. مسعود زموري
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. عمار زيتوني
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. علي رحال
الجزائر	جامعة ورقلة	أ. د. نوال بن عمارة
الجزائر	جامعة قسنطينة 2	أ. د. غلاب نعيمة
الجزائر	جامعة قسنطينة 2	أ. د. مليكة زغيب
الجزائر	جامعة الجزائر 3	أ. د. مراد زايد
الجزائر	جامعة البليدة	أ. د. يوسف مسعداوي
الجزائر	جامعة ورقلة	أ. د. الياس بن ساسي
الجزائر	جامعة الجزائر 3	أ. د. مباركة سواكري
الجزائر	جامعة تيارت	أ. د. علي يوسفات
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. صليحة مقاوسي
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. الهام يحيياوي
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. عمر شريف
الجزائر	جامعة باتنة 1	د. آيات الله مولحسان
الجزائر	جامعة باتنة 1	د. جمال جعيل
الجزائر	جامعة باتنة 1	د. أشرف الصوفي
الجزائر	جامعة باتنة 1	د. صليحة عشي
الجزائر	جامعة باتنة 1	د. نجمة عباس

## التعريف بالمجلة

مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، مجلة علمية نصف سنوية محكمة، تستهدف الباحثين الجامعيين والمختصين الممارسين.

تهتم المجلة بنشر المقالات الأكاديمية وتعنى أيضا بنشر مقالات المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية والمحاسبية وعلوم التسيير.

تضم المجلة لجنة قراءة عالمية مشكلة من أساتذة جامعيين ومختصين في الاقتصاد وإدارة الأعمال من مختلف الجامعات. ويعمل هؤلاء على المساهمة بخبرتهم العميقة في المجلة من خلال مراجعة المقالات المقدمة للنشر وتقويمها، وتقديم النصائح للجنة التحرير، هذا إلى جانب المساهمة بأبحاثهم ودراساتهم في المجلة. كما تطمح لجنة تحرير المجلة للوصول إلى مستويات عالية من الجودة في البحث العلمي.

## قواعد النشر

### التحكيم

ترسل جميع البحوث المقدمة للنشر إلى متخصصين لتحكيمها حسب الأصول العلمية. يلقي البحث القبول النهائي بعد أن يجري المؤلف التعديلات التي يطلبها المحكمون. وعلى الرغم من ذلك، فإن الباحثين مسؤولين عن محتويات أبحاثهم وتعتبر البحوث المنشورة عن وجهة نظر كاتبها وليس عن وجهة نظر المجلة، ولا تكون هيئة تحرير المجلة مسؤولة عنها. كما أن كافة البحوث المرسلة إلى المجلة تخضع إلى فحص أولي من قبل هيئة التحرير لتقرير أهليتها للتحكيم والتزامها بقواعد النشر، ويحق لها أن تعتذر عن قبول البحث دون إبداء الأسباب.

### شروط ومتطلبات النشر

1. تنشر المجلة البحوث العلمية الأصلية في مجال العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال.
2. أن يتعهد الباحث بأن لا يكون البحث قد سبق نشره أو سبق تقديمه للنشر في مجلة أخرى.
3. ألا يكون البحث جزء من كتاب منشور.
4. لا تردّ البحوث التي تصل إلى هيئة تحرير المجلة سواء نشرت أم لم تنشر.
5. يجب أن يتضمن البحث بين (6000-6500) كلمة في مكتوبة في صفحات الصنف العادي (A4).
6. أن يرد عنوان البحث وملخص البحث باللغتين العربية والانجليزية في صفحة واحدة في حدود (100) كلمة لكل ملخص، وأن يتضمن البحث الكلمات الدالة.
7. أن يذكر اسم المؤلف ودرجته العلمية، والمؤسسة التي ينتمي إليها، وبيده الإلكتروني ورقم هاتفه (للاتصال به عند الضرورة) بعد عنوان البحث.
8. أن تقدم البحوث العربية مطبوعة بخط (Simplified Arabic) حجم (12) والبحوث بالإنجليزية أو الفرنسية بخط Times (New Roman) حجم (12).
9. إن سياسة المجلة تستوجب (بقدر الإمكان) أن يتكون البحث من الأجزاء التالية:
  - المقدمة.
  - مشكلة البحث.
  - الأهداف.
  - الأهمية.
  - المنهجية.
  - عرض النتائج.
  - مناقشة النتائج.
  - الخاتمة والتوصيات.
10. تدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية والجداول في متن البحث، وترقم ترقيماً متسلسلاً، وتكتب عناوينها أعلاها والمصدر والملاحظات التوضيحية أسفلها.
11. أن تذكر الهوامش آخر الصفحة عند الضرورة.
12. لا تنشر المجلة أدوات البحث والقياس ولكن يجب تضمينها عند التقديم لإطلاع المحكمين عليها وتحذف في النسخة المعدلة عند القبول ولا يشار إليها في متن البحث لأن المجلة سوف تقوم بحذف الأدوات عند طباعة المجلة.
13. التوثيق: يراعى في أسلوب توثيق المراجع داخل النص نظام (APA) (American Psychological Association).
  - يشار إلى المراجع في المتن باسم المؤلف وسنة النشر بين قوسين مثل (فلاحي، 2016).
  - إذا استشهد بمؤلف أو مرجع أو أشير إليهما في بداية فقرة أو جملة، فيكتب اسم المؤلف وتتبعه السنة بين قوسين مثل: جودة (2008).
  - يشار إلى الصفحات في حالة الاقتباس فقط، مثل: (واعر وبن سالم، 2012: 7)، يحياي (2009: 16-24).
  - تذكر قائمة المصادر والمراجع مرتبة ترتيباً هجائياً حسب اسم الشهرة ووفق نظام (APA) في آخر البحث. مثال:

- كتاب: أوكيل، م. سعيد. (2011). الابتكار التكنولوجي لتعزيز النمو والتنافسية، الرياض، دار العبيكان.
- بحث منشور في دورية علمية: لحول، سامية وآخرون. (2015). أثر جودة خدمات التعليم الجامعي على تحقيق رضا الطالب دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة - الجزائر، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، 8 (22)، 95-122.
- بحث في أعمال مؤتمر: مقري، زكية. (2011). التسويق الأخضر في مواجهة ظاهرة الغسل الأخضر: مقارنة لتبني التوجه البيئي. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة (الجزائر)، يومي 22-23 نوفمبر.
- رسالة ماجستير أو دكتوراه: يحيوي، نعيمة (2009). أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة قطاع صناعة الحليب. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.

#### الأشياء المطلوب تسليمها

- أن يقدم المؤلف نسخة إلكترونية من البحث مكتوبة على برنامج Microsoft Word For Windows .
- أن يرفق الباحث سيرته الذاتية متضمنة اسمه باللغتين العربية والأجنبية، وعنوان عمله الحالي، ورتبته العلمية وأهم أبحاثه.
- تعهد.

يرجى إرسال البحث عبر البريد الإلكتروني:

[joecma.batna1@gmail.com](mailto:joecma.batna1@gmail.com)

أو على العنوان التالي:

مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة باتنة 1 ،  
باتنة 05000، الجزائر

## افتتاحية العدد 2

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين

أيها المتصفح الكريم

يسر هيئة تحرير "مجلة العلوم الإقتصادية وإدارة الأعمال" كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1 أن تضع بين يديك عددها الثاني.

وقد تضمن هذا العدد عشرة مقالات متنوعة من ناحية الموضوعات، فقد تطرق إلى دراسة تطبيقية للكشف عن واقع الإبداع التكنولوجي بالجزائر وكان مجمع صيدال نموذجا للدراسة، كما تطرق الى دراسات تحليلية وميدانية و تجارب دولية (الولايات المتحدة الامريكية، بريطانيا، مصر، الجزائر).

وتود هيئة تحرير مجلة العلوم الإقتصادية وإدارة الأعمال من قرائها أن يتفاعلوا معها من خلال موقعها على شبكة الإنترنت ويريدها الإلكتروني بإبداء ملاحظاتهم وتقديم مقترحاتهم التي يرون أنها يمكن ان يكون لها مردود جيد على تطوير المجلة والارتقاء بها.

والله ولي التوفيق والنجاح،،،

هيئة التحرير

## محتويات العدد

- تنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة والتحديات في الوطن العربي 13-1

سميرة عبد الصمد

- نحو نموذج لمؤسسة قائمة على مفهوم الابتكار عند الطلب: نظرة حديثة لمفهوم الابتكار التكنولوجي: دراسة حالة مجمع صيدال 31-14

صليحة بوضوردي وحياء قمرى

- تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة عينة من الجامعات الجزائرية 48-32

ضيف الله نسيمية وبن زيان إيمان

- مساهمة إدارة المخاطر الابتكارية وحاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجارب دولية (الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، مصر، الجزائر) 67-49

(الجزائر)

- نادية حماش وسهام شوشان

- السياحة الحموية كمطلب لإنعاش السياحة الداخلية 78-68

عباز زهية وخلفي إسمهان

- العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد بالمؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية 98-79

بومدين بروال

- المناطق الحدودية في الجزائر بين متطلبات تنميتها والتهديدات الأمنية 105-99

سامية مقعاش

- قراءة في أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية: دراسة تحليلية قياسية للفترة (1998-2008) 126-106

نادية العقون

- الفساد الإداري كمعوق لعملية التنمية المستدامة - حالة الجزائر - 143-127

حليلو صباح وخطوف سعاد

- تقييم الجهود العربية في مكافحة الفساد في ظل مؤشرات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية 163-144

محمد سيف الدين بوفالطة ومنصف شرفي

## تنمية الموارد البشرية:

### الاتجاهات المعاصرة والتحديات في الوطن العربي

د: سميرة عبد الصمد

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة باتنة 1

البريد الإلكتروني: samiraabdessemed@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2018/02/18

#### ملخص:

نهدف من خلال هذه الورقة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية في ظل الاتجاهات والمفاهيم الإدارية المعاصرة التي تفرضها بيئة الأعمال، ومعرفة أهم التحديات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات العربية في ظل هذه الاتجاهات المعاصرة، والتي تستدعي تحسين وتطوير عمليات تنمية العنصر البشري بشكل مستمر من خلال التركيز على العديد من المداخل التي تساهم في تحسين عملية التنمية بالشكل الذي يتماشى مع طبيعة المنظمات العربية ومواردها البشرية من جهة، وما تفرضه البيئة سريعة التغيير من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، المسؤولية الاجتماعية، العولمة، المنظمة المتعلمة، التميز

التنظيمي.

#### Abstract:

The aim of this paper is identify human resource development in light of contemporary administrative trends and concepts imposed by the business environment, and identify the most important challenges related to the development of human resources in Arab organizations under these contemporary trends. And review many approaches that contribute to improving the development process in a manner that is consistent with the nature of the Arab organizations and their human resources.

**Keywords:** Human Resources Development, TQM, Social Responsibility, Globalization, Educated Organization, Organizational Excellence.

## مقدمة:

إن تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع أهمية وإلحاحاً بالنسبة للمخططين الاستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المنظمات، ومن أكثر التحديات أمام المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء. حيث يشهد العالم تحولات وتغيرات متعددة، كما تشهد الدول العربية دورها تحولات وتغيرات ومنعطفات سياسية وثقافية واجتماعية تتزايد بشكل ملحوظ، وتؤثر بشكل واضح على الممارسات الإدارية بأبعادها المختلفة، وعليه لا بد من تنمية الموارد البشرية وتطويرها في ظل كل هذه التغيرات التي تستدعي امتلاك كفاءات بشرية تشكل مفتاح التميز في عصر المعلومات والمعرفة والتحسين المستمر.

وفي ظل كل هذه التطورات تعيش المنظمات العربية على اختلاف أشكالها مرحلة حاسمة تواجه من خلالها تحديات كثيرة، أهمها التحديات المتعلقة بالموارد البشرية وكيفية تنميتها بالشكل الذي يتلاءم مع متطلبات البيئة سريعة التغيير من جهة، وبشكل يتماشى مع طبيعة هذه المنظمات من جهة أخرى. وهذا ما يستدعي إعادة نظر شاملة في الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية وكيفية تنميتها والحفاظ عليها، واستثمارها بشكل مستمر يتماشى مع البيئة وتغيراتها المتسارعة. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الورقة لمعالجة الإشكالية التالية: ما هي أهم تحديات تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي؟ وكيف تؤثر الاتجاهات

### الإدارية المعاصرة على عملية التنمية؟

وفي إطار ما سبق تهدف هذه الورقة إلى محاولة توصيف تحديات تنمية الموارد البشرية في ظل المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتعرف على مدى تأثيرها على الدول العربية، وكيفية مواجهة هذه التحديات بالتركيز على الاستراتيجيات والمداخل الفعالة لتسيير وتنمية الموارد البشرية. وتحقيقاً لما سبق فإن الدراسة تتناول النقاط التالية:

أولاً: إطار مفاهيمي حول تنمية الموارد البشري.

ثانياً: تنمية الموارد البشرية في ظل الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

ثالثاً: تنمية الموارد البشرية بالمنظمات العربية.

### أولاً: إطار مفاهيمي حول تنمية الموارد البشرية

#### 1. مفهوم تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية مفهوم مركب يشتمل على العديد من الأبعاد، منها رفع قدرات الأفراد من جهة، ورفع قدرات المنظمة من جهة أخرى من خلال امتلاكها لموارد بشرية مؤهلة وقادرة على القيام بمهامها ومسايرة مختلف التغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة.

وتشير تنمية الموارد البشرية إلى "استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام لتحقيق تغيير مقصود، بهدف إشباع حاجات الفرد وتنمية القدرات الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير والسلوكيات وغيرها من الجوانب الاجتماعية، والتي تتناسب مع طبيعة بيئة العمل ومختلف التغيرات" (أبو النصر، 2007: 194).

كما تعرف بأنها "نشاط شامل يمتد ليشمل جميع العاملين بالمنظمة منذ التحاقهم بها، وبما يضمن رفع قدرتهم على الأداء المتميز، وكذلك مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل" (Dilauro, 1994: 354). ويضيف ( ويرنر وديسايمون، 2011: 836) بأن التنمية تعكس "الجهد الواعي للتنظيم لتوفير الفرص لأفراده وكفاءاته الحالية والمحتملة للتعلم والنمو والتغيير، على أمل إنتاج كفاءات بشرية في المدى الطويل، تمتلك المهارات اللازمة للعمل بفعالية في هذا التنظيم".

وهي "العملية التي تسعى إلى إكساب الأفراد مهارات وأساليب معينة تساهم في تحسين مستوى أعمالهم التي يمارسونها حالياً، أو التي يستعدون لممارستها مستقبلاً" (kinicki et kreitner, 2003). ويضيف دراكر أن أسرع الصناعات نموا سيكون التكوين وتنمية الموارد البشرية نتيجة لاستبدال العمال الصناعيين بالعاملين في مجال المعرفة (Holbeche et Mayo, 2009). وتتضمن تنمية الموارد البشرية بعدين رئيسيين هما: التعلم الفردي والتنظيمي، والأداء الفردي والتنظيمي (Bartlett, 2008). وعليه يمكن القول بأن التنمية مصطلح عام يشمل جميع الأنشطة التعليمية والتدريبية و التنموية، مع كل النوايا الرسمية وغير الرسمية (Martin, 2010). فالتنمية لم تعد عبارة عن سلسلة من الترقيات، بل هي قدرة فعلية على خلق تحدي، فالتنمية الفعلية تعتمد على احتياجات الفرد والوضع في عمله، وبالتالي فمن المهم أن يتمكن الأفراد من النمو في عملهم ومهامهم بطريقة تحفزهم، وأن يتمكنوا من إيجاد الدور الذي يناسب احتياجاتهم على أكمل وجه (Holbeche et Mayo, 2009).

ويتضح مما سبق أن عملية تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي لدى الأفراد وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتهم السلوكية نحو الأفضل قصد استيعاب التغيرات المحيطة والتكيف معها. أي تنمية الأفراد بشكل مستمر قصد تشكيل أساس قوي من الكفاءات التي تحتاجها المنظمة في الحاضر ولمواجهة المستقبل.

وإن عملية التنمية وسيلة إدارية وفنية وعلمية تساعد على ارتقاء وتميز الأداء البشري إلى أقصى حد ممكن، وبالشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للمعارف والمهارات البشرية. وتجدر الإشارة إلى أن عملية التنمية تختلف من تنظيم لآخر ومن بيئة إلى أخرى، وهنا يقع على عاتق كل تنظيم أن يعمل على تنمية موارده البشرية بالتركيز على بيئته الذاتية.

## 2. الفرق بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية:

رغم التشابه الكبير بين كل من مصطلح تنمية الموارد البشرية ومصطلح التنمية البشرية، وعلى الرغم من أن الكثير من الباحثين يستخدمون المصطلحين في نفس السياق، إلا أن هناك اختلافا جوهريا بينهما. فتنمية الموارد البشرية تعكس العملية الديناميكية لرفع كفاءة العاملين داخل المنظمة من خلال العديد من التدابير والإجراءات، واعتماد العديد من المداخل كالتمرين، التعليم، التحفيز، تطوير المسارات الوظيفية وتطوير فرق العمل وغيرها، وذلك بغرض تعديل السلوكيات ورفع المعارف والمهارات وتعديل الانحراف. وكل هذا بقصد رفع كفاءة العاملين داخل المنظمة، وبالشكل الذي يحقق أهدافها ويضمن لها البقاء والاستمرار. في حين أن التنمية البشرية هي عملية توسيع مستمر لقدرات الإنسان و مهاراته، وهي عملية تحسين القدرات التعليمية للشعوب والهدف منها هو أن يصل الإنسان إلى مستوى مرتفع من الإنتاج والدخل وبصحة جيدة، وبالشكل الذي يضمن استمرار التنمية وتواصلها (<https://hrdiscussion.com/hr14764.html>, 2018).

وعليه فمفهوم التنمية البشرية يعبر عن تنمية البشر عموما، في حين تهتم تنمية الموارد البشرية بتنمية الأفراد داخل أماكن عملهم، ومن أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمات لتحقيق أعلى ربح وبأعلى مستوى من الجودة والتميز. كما يمكن القول بأن الإنسان في ظل التنمية البشرية هو مركز عملية التنمية ومحورها الأساسي وهدفها في نفس الوقت، أي أن التنمية البشرية تعني بعبارة مختصرة تنمية البشر من أجل البشر. في حين أن تنمية الموارد البشرية تعني تنمية البشر من أجل المنظمة وأهدافها، وإن كان هناك تحقيق ضمني لأهداف الأفراد.

## 3. الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة من وسائل مساندة التغييرات، فالمنظمات على اختلاف أشكالها تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها بفاعلية وتميز، ومن الطبيعي أن تتزايد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتزايد حدة المنافسة بين مختلف أشكال المنظمات ويمكن أن نترجم أبرز الأسباب المؤدية إلى تزايد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية حسب بلوط (2010) في النقاط التالية:

- توجيه الأفراد الجدد و تعريفهم بالأنشطة المختلفة لوظائفهم.
- تهيئة الأفراد لتولي مناصب مستقبلية، وتحضيرهم لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على أدائهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة مختلف التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية في شتى المجالات، وإكسابهم المهارات المتعددة لتفادي الاصطدام بالتغيرات.

- اكتشاف المهارات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها الاستغلال الأمثل.
- رفع القدرات التنافسية للمنظمات من خلال رفع الإبداع و الابتكار.
- الاستفادة من مزايا التنوع الثقافي والتعدد في حال امتلاك الموارد البشرية المتنوعة، من خلال التعاون والتبادل بين الأفراد ونقل المهارات.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر والأخطاء.
- رفع جودة المنتجات والخدمات وبما يساهم في تحقيق التميز.
- تحسين فعالية أساليب العمل، من خلال المعرفة الجيدة لأساليب العمل و إجراءاته.

### ثانيا: تنمية الموارد البشرية في ظل الاتجاهات الإدارية المعاصرة:

في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيش فيها منظمات الأعمال، وانعكاس ذلك عليها بصفة عامة، وعلى إدارة مواردها البشرية بصفة أخص؛ نرى بروز العديد من المواضيع والاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تؤثر على الموارد البشرية وإدارتها بشكل مباشر أو غير مباشر. وبالتالي تتطلب تنمية وتطوير وتحديث مستمر للأفراد في ظل هذه المفاهيم المعاصرة لمسايرة مختلف التغيرات المتسارعة التي تفرضها بيئة الأعمال من جهة، وتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار والقدرة على التنافس من جهة أخرى.

#### 1. إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية هي المصدر الأساسي لأفكار تحسين الجودة وخدمة العملاء، وتعمل أفضل المنظمات بالجودة وخدمة العملاء في تقييم الأداء ونظم المكافآت، وتشجع المشاركة الكاملة ومساهمة وتمكين الأفراد والحوافز والدافعية لغرس التقاني في الجودة على كل المستويات. وتتطلب إدارة الجودة الشاملة موارد بشرية عالية المهارة ومدربة تدريباً جيداً، كما أن عملية التنمية والتدريب والتعليم المستمر جزء لا يتجزأ من أي عملية إدارة جودة شاملة(حمودة، 2015).

إن تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في نجاح تطبيقات الجودة الشاملة، وذلك من خلال تحسين المهارات وتوفير الكفاءات البشرية المتعلمة والمدربة وذات الخبرات العالية، ذلك أن الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على الجودة لابد أن يكونوا من ذوي المقدرة القائمة على التعليم المناسب والتدريب والمهارات والخبرة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحسن كفاءة وفعالية المنظمة متضمنة إدارة الجودة الشاملة، من خلال إشراك ودعم الأفراد.

وتعد تنمية الموارد البشرية من أبرز متطلبات الجودة الشاملة لأن تطبيقاتها تستدعي إكساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، فضلاً عن أن التغييرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريباً مستمراً للأفراد. وهنا لابد من الإشارة إلى أن

التنمية لابد أن تشمل جميع العاملين بالمنظمة سواء أكانوا إداريين أو فنيين، وأن لا تقتصر عمليات التنمية على العاملين في مجال الجودة المباشرة فقط، أو على الأساليب الفنية لها(العنزي وصالح، 2009). كما تجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي بالمنظمات، وهذا ما يستدعي تنمية مستمرة للموارد البشرية لتحقيق ذلك.

## 2. المسؤولية الاجتماعية و تنمية الموارد البشرية:

إذا أرادت أي منظمة أن تستمر في بيئة الأعمال المعاصرة، فإن عليها أن تساهم في تلبية حاجات المجتمع وحل مشاكله، ولقد ظهر مصطلح المسؤولية الاجتماعية في خمسينيات القرن العشرين للإشارة إلى أهمية الدور الاجتماعي للمنظمات والمتمثل في المساهمة في رفاهية المجتمع. وفي هذا الصدد لابد على المنظمات أن تلتزم بأخلاقيات العمل السليمة التي تتوافق مع قيم المجتمع ومعتقداته، مع ضرورة الالتزام بتقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية بالسعر المناسب مع عدم إضرارها بالبيئة. هذا علاوة عن المساهمة في معالجة مشاكل البطالة والفقر والتخلف والمحافظة على الموارد (حريم، 2010).

وإن المنظمات المتميزة هي المنظمات التي تقوم بتضمين أخلاقيات العمل في استراتيجياتها، وتسعى إلى تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وهذا ما يستدعي موارد بشرية ذات كفاءات عالية ولديها القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير الأفكار بشكل يتماشى مع المجتمع ومتطلباته. وحسب الهلالات (2014) فإن هذا ما يضع على عاتق المنظمة عبء التنمية المستمرة للأفراد من خلال التركيز على:

- ضمان بيئة عمل آمنة وصحية للأفراد وتوفير شروط الصحة والسلامة العامة.
- تعليم الأفراد السلوك الأخلاقي تجاه المجتمع ككل، وتبني أخلاق التعامل والاحترام بالمنظمة.
- تشجيع الأفراد على المشاركة في نشاطات المنظمة الموجهة لخدمة المجتمع.
- فهم الكفاءات الأساسية لدى الأفراد، والعمل على إظهارها وتطويرها.
- الأخذ بعين الاعتبار الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كمرجع، عند تصميم برامج التنمية والتعليم.

## 3. تنمية الموارد البشرية ضمن مفهوم العولمة:

إن هناك من ينادي بتطوير الفكر عن طريق الوعي بما يحدث من متغيرات حولنا، وإدراك الحاجة إلى اكتساب المعرفة والإطلاع على ما هو جديد، إيماناً بأن التنمية تأتي نتيجة توفر المعلومات الحديثة، وكيفية توظيفها بما يخدم المهنة. وتحتاج تنمية الموارد البشرية في بيئة الأعمال المعاصرة إلى معرفة وإدراك الفروق الشخصية في التعلم واكتساب القدرات المطلوبة، حيث أن وجود مثل هذه الفروق يخلق التميز، مما يتطلب تحديد الكفاءات المطلوبة ومعايير تحقيقها، ومن ثم التشخيص المستمر مقابل المعايير المحددة.

ومن جهة أخرى فإن تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير الطرق والوسائل التدريبية والتعليمية يعتبر أمراً ضرورياً، حيث أن التدريب والتعليم المعزول عن مواقع العمل وتطوراتها لم يعد مجدداً، فالتعلم النظري أصبح مدخلاً لسوق العمل وليس شرطاً للنجاح فيه. وهذا يعكس الفرق بين من يكتسب المعرفة فقط، وبين من يستطيع استغلالها وتوظيفها عن طريق عمليات مستمرة للتنمية (الموسوي، 2008). ويمكن القول أن هناك العديد من المتغيرات البشرية والتعليمية والإدارية التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، و هي عبارة عن متغيرات متداخلة وتدعم بعضها البعض، منها:

- أن مستويات المهارة المطلوبة في سوق العمل سوق تستمر في التزايد والارتفاع كاستجابة للتغير التقني والتكنولوجي السريع.
- التغير المتوقع على نطاق واسع في الأقسام والإدارات من حيث الحجم والتكوين.
- أن قوة العمل من المتوقع أن تكون أكثر معرفة وقدرة على التعلم وأكثر تنوعاً.
- حدوث ثورة في أساليب وطرق التدريب والتعليم باستمرار بسبب تأثير شبكة الانترنت والتقنيات الحديثة وقواعد المعلومات والبيانات.
- انتشار التعلم عن بعد بواسطة أساليب متقدمة تكنولوجياً، واعتماد تنفيذ التدريب في أكثر من موقع في وقت واحد.
- توفر شبكة المعلومات الداخلية التي تتيح للمديرين معرفة كافة عناصر التحليل الإستراتيجي للمنظمة، من خلال تحديد احتياجات التنمية لزيادة عناصر القوة و مواجهة مواطن الضعف.
- توفر شبكة معلومات خارجية، تساعد في معرفة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة، وتحديد احتياجات تنمية العنصر البشري في ظلها.

#### 4. المنظمة المتعلمة وتنمية الموارد البشرية:

يعكس الفكر المعاصر والخبرة المتزايدة للكثير من المنظمات الديناميكية مفهوماً جديداً حول التغيير والمنظمات وهو "منظمة التعلم"، وهذا ما يعطي بعداً جديداً لإستراتيجية المنظمات وتنمية الموارد البشرية بها. بحيث يتعلم الأفراد من إجراءات المنظمات ومن تطورات تشكيل بيئتها، كما يتعلم بحيث يتعلم الأفراد ككل من المشاركة بأي نشاط ويستخدم كل من التعلم الفردي والمنظمي كعناصر لا تتجزأ من الإستراتيجية والتغيير. ويمكن القول بأن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسهل التعلم وتنمي الشخصية لجميع عمالها وتطور نفسها باستمرار، بحيث يعتبر التعلم المستمر من قبل الأفراد بها ضرورة من أجل استمراريتها وتحقيق سبق والتميز في بيئة الأعمال. وفي هذا الصدد وحسب حمودة (2015) فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية زيادة الاهتمام بنشاط تنمية وتطوير الأفراد من خلال:

- ربط عمليات تنمية الموارد البشرية والتعلم على حد سواء مع استراتيجية المنظمة والأهداف الفردية.
- التركيز على التطوير على رأس العمل والتعلم العملي.
- توفير دورات التدريب والتعليم في جميع جوانب المعرفة والمهارات والمنظومة القيمية.
- التركيز على التعليم عن التطورات في مجالات بيئة المنظمة، والعلوم والتكنولوجيا والمفاهيم الجديدة التي يمكن أن تستخدم لتحسين الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية مستقبلاً.
- استخدام الأشكال الجديدة والمفتوحة لنشاط التنمية، بما في ذلك التعلم عن بعد، برامج الانترنت والبرمجيات والتنمية الذاتية.
- التركيز على تخطيط المسارات الوظيفية والمكافآت بما يخدم التعلم.
- تشجيع تنمية الأفراد من خلال فرق العمل، ونقل الأفكار والمهارات بين المجموعات.
- استخدام الصيغ المختلفة لتبادل المعلومات ونتائج التعلم في كل المنظمة، وإتاحتها لجميع الأفراد.
- التركيز على الأهداف المستقبلية لتنمية الموارد البشرية، دون إهمال الأهداف الحالية.
- تشجيع الأفراد على التعلم من الزبائن (الرضا، الشكاوي، تغير الاحتياجات.... إلخ).
- تنمية الموارد البشرية بالتركيز على التعلم من المنافسين والتعلم عن اتجاهات الأسواق وتغيراتها، علاوة على التطورات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

## 5. التميز التنظيمي و تنمية الموارد البشرية:

إن التميز التنظيمي يعكس قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي في التفوق في أداؤها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، بحيث تحقق التميز والسبق على باقي المنظمات. وإن الإدارات التي تحرص على عملها وتتقن إنجاز مهامها هي التي تثبت مستواها المتميز في سوق الأعمال، الذي يتطلب مزيداً من التجديد والتحسين والتميز. ويعتمد التميز التنظيمي أساساً على أداء العاملين المتميزين وذوي الكفاءات العالية، والذين يتسم أداؤهم للمهام الموكلة إليهم بالجدية والدقة والفاعلية. والاهتمام المستمر بالتعلم والتدريب لتنمية القدرات والإمكانيات المهنية وتفعيل مهارات الموارد البشرية في الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار. وإن التميز في العمل يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال تنمية الأفراد بشكل مستمر وإشراكهم في صنع القرار والتفكير المنطقي بالشكل الذي يدعم التميز يعززه. وفي هذا الصدد لابد من الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تنمية قدراتهم وتمكينهم واحترامهم وتشجيعهم وتحفيزهم على السلوك الإبداعي، والسعي إلى تنمية كفاءاتهم من خلال تحسين أوضاعهم بالشكل الذي يعزز الولاء والانتماء للمنظمة لديهم.

كما يجب أن تركز عملية التنمية هنا على إتاحة الفرص وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة بالمنظمة بالشكل الذي يساهم في رفع مهارات وخبرات الأفراد وبالشكل الذي يصب في مصلحة المنظمة. هذا علاوة على ضرورة التركيز على تحديث الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات ولوائح العمل والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل (الهلال، 2014).

كما يقع على عاتق المنظمة الساعية إلى تحقيق التميز والسبق على المنافسين، أن تعمل على تنمية مواردها البشرية من خلال دعمهم على الإبداع والابتكار، بوجود نظام عادل للحوافز والمكافآت يساهم في إبراز إمكانيات الأفراد ومهاراتهم وطاقتهم، وبالشكل الذي ينعكس إيجاباً على المنظمة ويوجهها نحو تحقيق أهدافها.

### ثالثاً : تنمية الموارد البشرية بالمنظمات العربية

تختلف مضامين إدارة وتنمية الموارد البشرية في الدول العربية والنامية عموماً، باختلاف مدى حداثة اقتصادياتها ولاسيما حالة التصنيع فيها، فمعظم الدول النامية لم تباشر التصنيع إلا مع بداية القرن العشرين، وهنا بدأ يظهر الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتهم وضرورة تنميتهم وتطوير قدراتهم بالشكل الذي يتماشى مع متطلبات البيئة سريعة التغيير. لا سيما مع ظهور العولمة والاقتصاد المعرفي ومختلف التغيرات العالمية التي تستوجب زيادة الاهتمام بالأفراد على اعتبارهم مورد ثمين ومهم والسبيل الأمثل للبقاء في ظل هذه التغيرات.

#### 1. مميزات الموارد البشرية بالمنظمات العربية:

إن الموارد البشرية وإدارتها بالمنظمات العربية، على غرار غيرها من العناصر المهمة في تشكيل المؤسسات والاقتصاديات ككل تعاني من ضعف واضح في مختلف جوانبها. وحسب الحريري (2014) يمكن أن نترجم أهم الملامح المتعلقة بالموارد البشري وإدارته بالمنظمات العربية في النقاط التالية:

- وجود عدد كبير من الشركات الأجنبية في بيئة العمل بمعظم الدول العربية، مما يستدعي معرفة حقوق وواجبات العمالة الوطنية لدى تلك الشركات.
- وجود عمالة كبيرة في أسواق العمل العربية، مما يتطلب مراجعة مخاطر تشغيل تلك العمالة.
- انخفاض رضا الأفراد عن العمل وشروطه ونظم الأجور بالمؤسسات العربية، علاوة على غياب الرضا عن معاملة الرؤساء بالإضافة إلى ظروف العمل القاسية وعدم مراعاة العدالة.
- انتشار البطالة بأنواعها المختلفة وتزايدها بين خريجي الجامعات والمعاهد، مما يثير التساؤلات حول إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد.

- التحول في جودة الحياة وأسلوب المعيشة، والإقدام على وظائف مستحدثة وتقدم بعض الوظائف التقليدية، مما يضع على عاتق إدارة الموارد البشرية عبء مراجعة الهياكل الوظيفية.
- التغيير في القيم والتقاليد والعادات والتوسع في توظيف المرأة في الوظائف المختلفة والتساؤل حول أولويات التوظيف.
- اجتياح التكنولوجيا وثورة التقنية للعديد من الوظائف، مما يتطلب إلغاء وظائف وإبدالها بأخرى.
- الحاجة إلى التنمية المستمرة للموارد البشرية لمواجهة المنافسة المتزايدة وضرورة تطوير الأداء وتقليل التكاليف.
- تزايد الأمراض المهنية والصحية للعاملين، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية تجاه ذلك.
- تزايد مسؤولية الأفراد تجاه تحسين الجودة والإنتاجية لمواجهة التضخم والبطالة وتدهور البيئة وضعف العلاقات الإنسانية.

## 2. تحديات تنمية الموارد البشرية بالوطن العربي:

- على الرغم من الاختلافات والفوارق بين الدول العربية من حيث معدلات النمو الاقتصادي ومتوسط دخل الفرد والنظم السياسية وغيرها، فإن نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه الدول تكاد تكون متشابهة، حيث تجمع بينها مجموعة من السمات، تتمثل أهمها حسب عبد الوهاب (2001) فيما يلي:
- قصور النظرة إلى الموارد البشرية: حيث أن المنظمات العربية مازالت تعتبر العاملين مجرد عناصر إنتاج لا تشارك في الإدارة واتخاذ القرار، وإن وجدت هذه المشاركة فإنها تكون شكلية وضعيفة. كما تنسى نظرة الإدارة للعاملين أيضا بضعف الثقة في الاستفادة من المورد البشري، وحصر استخداماته في العمل الروتيني الذي لا يستثمر طاقاته وكفاءاته. ويترتب على هذه النظرة القاصرة للأفراد العديد من الآثار السلبية، كضعف ولاء العاملين للمنظمة وعدم المبالاة بتحقيق أهدافها من ناحية، وعدم استقرار العاملين من ناحية أخرى.
  - غياب نظام جيد لتوصيف الوظائف: و في حالة وجود بطاقات وصف للوظائف، فإنها غالبا تحدد المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة المطلوبة، دون إشارة إلى المواصفات والقدرات والمهارات الشخصية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. وهذا ما يترتب عنه عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - قصور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية: فعلى الرغم من انتشار تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في الإدارة العامة بالدول العربية، إلا أن التطبيقات الحالية لا تتناسب مع الاحتياجات الفعلية لتطوير وحدات الإدارة وأنظمتها المختلفة وخاصة نظام إدارة وتنمية العنصر البشري.

- **غياب التخطيط المتكامل للموارد البشرية:** ويترتب ذلك عن انعدام التكامل بين سياسات التعليم والتدريب والتعيين، مما أدى إلى فائض كبير بالدول العربية في صفوف خريجي الجامعات العربية أو استيعابهم في وظائف لا تتناسب مع تخصصاتهم، هذا علاوة عن الفشل في توفير الكوادر والكفاءات البشرية المطلوبة للتنمية.

- **غياب العلاقة بين الحوافز وبين مستوى الأداء والإنتاج:** فأهم ما تتسم به إدارة الموارد البشرية بالوطن العربي هو ربط الحوافز المادية بمستوى الأداء والإنتاج ربطا مباشرا. فالظروف الاقتصادية الصعبة في أغلب الدول العربية قد أوجدت مبررا إنسانيا بضرورة حصول جميع الموظفين على علاوات تعينهم في معيشتهم، بصرف النظر عن مستوى أدائهم ونظرا لغياب العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء، فإننا نلاحظ تزايد معدلات دوران العمل في المنظمات العربية وبالشكل الذي يضعف قدرات هذه المنظمات.

- **التضخم الوظيفي:** وهو من أهم المشكلات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات العربية، والتي تعود أساسا إلى الركود أو الفشل المالي الذي تواجهه أغلب المنظمات بالدول العربية. علاوة على تغيير فلسفة المنظمات وتغيير ظروف السوق والرغبة في تخفيض التكاليف والتطور التكنولوجي وغيرها. وهذا ما نتج عنه ارتفاع عدد العاملين عن حاجة العمل الفعلية، وهذا ما يقود إلى انخفاض مستوى الكفاءة وتبديد الطاقات البشرية والإمكانات المالية والفنية.

- **عدم الاهتمام بتخطيط تنمية وتدريب الموارد البشرية:** فعلى الرغم من وجود أنشطة التنمية والتدريب وأهميتها في إدارة العنصر البشري، فإنها تمارس بطرق غير موضوعية وغير مخططة وبالشكل الذي لا يحقق الأهداف، مما يجعل فرص التقدم في العمل وتحسين الكفاءات ضعيفة في المنظمات العربية.

### 3. مداخل تنمية الموارد البشرية بالوطن العربي:

حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي مجابهة التحديات التي تفرضها طبيعة التطورات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، فإن عليها تبني التغيير الجذري والحقيقي الذي يمس الجوانب المختلفة لتنمية وتطوير الموارد البشرية بها، وذلك بالتركيز على العديد من العناصر، تتمثل أهمها حسب عبد الوهاب (2001) فيما يلي:

- النظرة الموضوعية للأفراد على أنهم موارد بشرية تحقق عوائد للمنظمة، إذا تم استثمارها بالشكل الصحيح، وأنهم ليسوا مجرد عناصر إنتاج يمكن الاستغناء عنها في أي وقت. مما يشعر العاملين بذواتهم ويزيد رضاهم بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة التي هي في نفس الوقت أهدافهم.

- الاختيار الجيد المبني على الكفاءة بعيدا عن الأهواء الشخصية والمحسوبة والواسطة والاعتبارات السياسية. كما لا يجب أن يركز الاختيار على مهارات الفرد الحالية في وظيفة معينة فقط، بل على مدى توافر مهارات ومعارف تتوافق مع احتياجات المنظمة المستقبلية ومدى استعداده وقدرته على النمو لاكتساب معارف ومهارات وقدرات جديدة.
- الربط بين الحوافز المختلفة ومستوى الأداء، وبالشكل الذي يحقق الأهداف المبتغاة منها ويشعر العاملين بقيمتها ويشجع الأفراد المتميزين. كما يجب أن تعبر الحوافز عن مساهمة العاملين بالمنظمة في تحقيق عائد لهم الحق في جزء منه.
- تمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرارات من خلال إعطائهم سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات بالشكل الذي يزيد النجاح ويحقق التميز.
- كما يجب أن يمتد التمكين ليشمل المشاركة في مختلف المعلومات، مما يمكن الأفراد من معرفة أهدافهم وتحسين أدائهم.
- التخطيط الجيد للتنمية والتدريب بالتركيز على حاجات التدريب الفعلية ثم تطبيقها بشكل علمي وتقييمها دوريا والعمل على تحسينها بالشكل الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة، وإتاحة الفرصة لكل العاملين على التعلم والنمو تطبيق كل ما تعلموه في بيئة عملهم.
- الأخذ بعين الاعتبار رضا الزبون عن المنتج أو الخدمة، علاوة على رضا المجتمع ومراعاة البيئة الخارجية وتهيئة الثقافة التنظيمية المناسبة لذلك.
- إعادة النظر في المعايير التي يتم الاعتماد عليها في اختيار المديرين، بحيث لا يجب التركيز على الخصائص الشخصية فقط وغير الموضوعية، بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مدى تمتع المديرين بالاتجاهات الإيجابية نحو العنصر البشري وأهميته في حياة المنظمة، فضلا عن استعدادهم للتنمية المستمرة وتبني كل ما هو حديث والاعتراف بأهمية المشاركة في صنع القرار.

## خاتمة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية تحديا كبيرا بالنسبة للتنظيمات المعاصرة، خاصة ما تعلق منها بتشكيل رأسمال بشري من أجل رفع تحدي البقاء في ظل كل ما تفرضه بيئة الأعمال المعاصرة من تحديات؛ انطلاقا من عولمة الأسواق ومرورا بإدارة الجودة الشاملة وتسارع التطور التكنولوجي ووصولنا إلى المفاهيم المعاصرة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والمنظمة المتعلمة وضرورة التميز التنظيمي. كل هذه التحديات وغيرها تضع عبئا كبيرا على عاتق المنظمات العربية على مختلف أشكالها، والتي تعيش في الوقت الحاضر تحديات جسيمة بسبب تواضع مستوى المهارات لدى مواردها البشرية، والتي لا تتناسب مع متطلبات أسواق العمل، ولا مع مختلف التطورات الاجتماعية والبيئية التي مست بيئة الأعمال. وهذا ما يزيد الحاجة إلى التركيز على تنمية الموارد البشرية

لوصول إلى رأس مال بشري مؤهل يتميز بالقدرة الكبيرة على استخدام التقنيات الجديدة والتعايش مع مختلف التغيرات المتسارعة، وهذا ما يستدعي إعادة النظر في مختلف الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بتخطيط وتنمية الموارد البشرية.

### قائمة المراجع:

1. أبو النصر، م. محمد (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
2. الحريري. رافدة (2014)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
3. العنزي، س. علي ، صالح، أ. علي (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. الموسوي. سنان (2008)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
5. الهللات، ص. علي عودة (2014)، إدارة التميز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. بلوط، ح. ابراهيم (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية.
7. حريم. حسين (2010)، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط2، عمان: دار الحامد.
8. حمودة. مقبولة (2015)، الاستشارات الإدارية: دليل المهنة، عمان: شركة طلال أبو غزالة للترجمة والتوزيع.
9. عبد الوهاب، س. محمد (2001)، إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي والتحديات المعاصرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة ، العدد 106.
10. ويرنر. جون، ديسايمون. راندي (2011)، تنمية الموارد البشرية: الأساس، الإطار، التطبيقات، ترجمة: سرور، ع. إبراهيم، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
11. Bartlett .J.E (2008), Instuctional technologies in human resources development: impact, models and changes, internationl journal of instructional technology and distance learning, vol5 n 3, USA.
12. Dilauro. J (1994), Training needs assessment: current practice and new directions, public personnel management.
13. holbeche. L, Mayo. A(2009), Motivating people in learn organizations, Taylor and francis,.
14. kinicki. A, kreitner. R (2003) , Organizational behavior: key, concepts, skills, New York: Mcgraw hill
15. Martin. J(2010), key concepts in human resources management, sage publication, p100.
16. <http://www.almersal.com/post/403817,2017>.

## "نحو نموذج لمؤسسة قائمة على مفهوم الابتكار عند الطلب:

### نظرة حديثة لمفهوم الابتكار التكنولوجي".

#### دراسة حالة مجمع صيدال.

د.صليحة بوصوردي boussourdi.saliha@gmail.com

د. حياة قمري goumri.hayat@gmail.com

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1.

تاريخ الاستلام: 2018/02/25

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن أهم الأساليب التي من شأنها تحقيق مفهوم الإبداع عند الطلب، أي المؤسسة المبدعة، وذلك من خلال تبني إستراتيجية الإبداع التكنولوجي، كما تهدف الدراسة من جانبها التطبيقي إلى الكشف عن واقع الإبداع التكنولوجي بالجزائر، مجمع صيدال نموذجا.

كشفت الدراسة عن أهمية الإبداع التكنولوجي في تحقيق استمرارية المؤسسات، كما بينت أن مفهوم المؤسسة المبدعة لا يتحقق إلا بتحقيق التزامن بين عدد من الإستراتيجيات المطبقة على المنتج في مختلف مراحل دورة حياته، كتطبيق إستراتيجية المنتج في مرحلة النضج، والقائمة على خفض التكاليف للحصول على السعر التنافسي، تزامنا مع إستراتيجية المنتج في مرحلة الانطلاق والقائمة على الإبداع الجذري والمتضمنة للمخاطرة وارتفاع التكاليف، بحيث تغطي إيرادات الإستراتيجية الأولى تكاليف الإستراتيجية الثانية، دون إغفال إستراتيجية الإبداع المستمر الذي يحافظ على الحصة السوقية للمؤسسة.

أما عن الإبداع التكنولوجي بمجمع صيدال، فبالرغم من الجهود المبذولة في مجال البحث والتطوير إلا أنه لم يحقق الأهداف المرجوة منه، إذ لا تحقق الاستثمارات في مجال البحث والتطوير المزيد من الابتكارات التكنولوجية، ما عدا بعض التعديلات المتواضعة لتشكيلة منتجاتها الجنيصة دون أي محاولة لارتياح مشاريع حقيقية في مجال الإبداع الجذري.

**الكلمات المفتاحية: الابتكار التكنولوجي، الابتكار عند الطلب، البحث والتطوير، الإبداع الجذري.**

#### Abstract :

This study aims to reveal the most important methods that will achieve the concept of creativity upon request, "creative enterprise", through the adoption of technological innovation strategy, the study aimed in its application part to the detection of the reality of technological innovation in Algeria, Saidal model.

The study revealed the importance of technological innovation in achieving the continuity of organizations , also showed that the concept of creative enterprise cannot be achieved only by achieving synchronization among a number of product strategies applicable at various stages of its life cycle , as an application of product strategy in maturity step, which based on cost-cutting to get a competitive price, To coincide with the product strategy applied in the start-up phase, which based on radical innovation which containing the risk and high costs, so that The first strategy revenues cover the costs of the second strategy , without losing sight of continuous innovation strategy that keeps the organization market share .

For Saidal complex, in spite of the efforts and investments made in the field of research and development, the technologic innovation strategy did not achieve the desired objectives, and did not achieve further technological innovations , exception of some modest improvements to a variety of its products generic , without any attempt to clubbing real projects in the field of radical innovation.

**Key words :** technological innovation, innovation in demand, research and development, radical innovation

**مقدمة:**

لقد حظي الابتكار التكنولوجي باهتمام كبير من طرف المؤسسات الاقتصادية لاسيما بعد التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، من عولمة وانفتاح على الأسواق العالمية، وكذا التحول نحو اقتصاد مبني على المعرفة، نظرا لأهميته في نجاح واستمرارية المؤسسات، من خلال قدرته على مجارات التحولات في البيئة الخارجية، وحتى تحقق المؤسسة صفة الإبداعية، عليها ليس تبني ابتكار جديد والاستمرار في استغلاله على المدى الطويل فحسب، بل عليها تحقيق الديمومة من خلال تبني ابتكارات متجددة في كل مرة، وتحتاج لذلك تقبلا من طرف الجميع لمفهوم الابتكار الجذري.

**مشكلة الدراسة:** برزت مشكلة الدراسة عند محاولة تشخيص واقع المؤسسات الجزائرية عموما، وصيدال خصوصا في مجال الابتكار التكنولوجي، ومحاولة الوقوف عند أسباب عدم قدرتها على تغطية السوق المحلية للدواء، ومدى قدرتها على توفير منتجات جديدة عند الطلب، ويمكن إبراز مشكلة الدراسة بطرح التساؤل التالي: ما مدى تبني مجمع صيدال لإستراتيجية الابتكار التكنولوجي؟ وما مدى قدرتها على تغطية السوق المحلية من خلال توفير منتجات جديدة عند الطلب؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم وضع الفرضيات التالية:

- لا توجد هناك إستراتيجيات واضحة المعالم لتبني مفهوم الإبداع عند الطلب.
- لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية تعبر عن وجود إستراتيجية الابتكار التكنولوجي بصيدال.
- لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نفقات البحث والتطوير وزيادة عدد المنتجات الجديدة بصيدال.

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، حيث يكتسي الابتكار عموما والابتكار التكنولوجي خصوصا أهمية بالغة في تحقيق نجاح مؤسسات الأعمال في تقديم منتجات جديدة عند الطلب، لاسيما إذا تعلق الأمر بمنتج حيوي يرتبط بشكل مباشر بحياة الفرد والمتمثل في الدواء، فإن واقع السوق المحلية للدواء بالجزائر وعدم قدرة المؤسسات الدوائية المحلية من تغطية هذه السوق بالأدوية الضرورية بالحجم والجودة اللازمة يبين ضرورة البحث في الأساليب التي بإمكانها تغيير هذه الوضعية، ولعل أهم هذه الأساليب هو جعل هذه المؤسسات تتبنى مفهوم الإبداع عند الطلب.

**أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف الدراسة في:

- إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي بالمؤسسات الاقتصادية.
- إبراز أهم الأساليب الممكن إتباعها لتحقيق مفهوم المؤسسة المبدعة وبلوغ مفهوم الابتكار عند الطلب.
- الوقوف على واقع مجمع صيدال من حيث تبنيه لإستراتيجية الابتكار عند الطلب.
- إبراز مدى وجود مؤشرات تمكن المجمع من تبني إستراتيجية الابتكار التكنولوجي.
- الوقوف على مدى قدرة المجمع على تمويل نشاطات البحث والتطوير لابتكار منتجات جديدة.

**منهج وأدوات الدراسة:** لقد تم استخدام منهج الوصف والتحليل من خلال قراءة تحليلية لبعض ما كتب حول الابتكار التكنولوجي، في مختلف المصادر الثانوية كالكتب والمقالات وغيرها، كما تم الاعتماد على المصادر الأولية للمعلومات وأهمها الاستبيان والمقابلة الشخصية، وإحصائيات رقمية حول نشاط المجمع .

بالنسبة للأدوات المستخدمة للتحليل فتمثلت في مختلف الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية، الارتباط والانحدار) كما تم اعتماد برمجية SPSS لمعالجة مخرجات الاستبيان وكذا الاحصائيات الخاصة بالمجمع حول الابتكار التكنولوجي.

**مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف إطارات مجمع صيدال باعتبارهم الأكثر قدرة على التجاوب مع طبيعة الموضوع، بينما تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية من هؤلاء والبالغ عددها 50 إطار، حيث تم استرجاع واعتماد العدد كاملاً.

### أولاً. مفهوم الابتكار التكنولوجي وأنواعه:

يعد الابتكار التكنولوجي أحد أهم أنواع الابتكار بمؤسسات الأعمال، ويختلف تعريفه وفقاً للنموذج القائم عليه، كما تتعدد أنواعه وفقاً لدرجة الاستمرارية التي يحققها، أو مجال الابتكار نفسه.

#### 1. مفهوم الابتكار التكنولوجي:

يعد الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر المنظر الأول ورائد الفكر الإبداعي، ويعرف هذا الأخير الإبداع على أنه: "إنتاج سلعة جديدة، اعتماد طريقة عمل جديدة، إدخال هيكلية إنتاج جديدة، فتح سوق جديدة، أو الحصول على مورد إنتاج جديد" (Schumpeter, 1935:35)

يختلف الابتكار التكنولوجي عن النشاطات التقليدية، كونه مشروعاً وليس مهمة، حيث يتميز بالصفة المنفردة للمشروع والتوقيت المحدد لنشاطاته، وعدم التأكد وتعقيد المهام اللازم القيام بها وعدم وضوح الوسائل اللازمة وعدم قابلية ارتداد القرارات، ويعرف الإبداع التكنولوجي وفقاً لنموذج الدفع بالتكنولوجيا على أنه "عملية تقويم للتطور التقني" (fernex ، 2006: 15) أي أنها عملية تحويل نتائج التطور التقني إلى تكنولوجيا وقدرات جديدة من خلال البحث التطبيقي، وفقاً لمجال نشاط المؤسسة ومهمتها، ثم إدراجها في المنتج ثم طرحه في السوق، أي أنه عملية تعديل أو تغيير للنظام التقني، من خلال تقديم بدائل للاحتياجات غير المشبعة أو احتياجات جديدة تماماً، والحلول للمشكلات القائمة، ومن ثم تصميم الحل وتطبيقه، بحيث يشترط أن يقدم قيمة اقتصادية للمنظمة. كما يعرف الابتكار التكنولوجي على أنه خلق أو تكامل أو تحسين، تكنولوجيا أو مجموعة من التكنولوجيات الجديدة، بهدف تلبية الحاجة إلى السوق أو توقع الاحتياجات الحالية أو المستقبلية. كما يعرف وفقاً لنموذج الدفع بالسوق على أنه "تسلسل تسويقي تتابعي" (fernex ، 2006: 15) أي أنه سيرورة متضمنة في نشاطات التسويق لغرض تقديم شيء جديد للمستهلك، بدءاً بالبحث عن فكرة جديدة لمنتج أو خدمة جديدة حتى تسويقها.

وعموماً يعتبر الإبداع التكنولوجي فضاءاً لخلق المعرفة بأنواعها، وكسيرورة تعلم جماعية، تكون مخرجاتها بشكل عام عبارة عن معرفة ضمنية، يتم ترجمتها إلى منتجات أو عمليات جديدة.

#### 2. أنواع الإبداع التكنولوجي:

قد يكون موضوع الإبداع التكنولوجي حول المنتج، في شكل مخرجات نهائية للعملية الإنتاجية، أو حول العملية في شكل تقنيات الإنتاج أو التسويق، والتي توجه إلى تحسين فعالية وكفاءة الإنتاج، والنوعين متكاملين، إذ أن الإبداع في العملية يؤدي إلى إحداث إبداعات جديدة في المنتج، كما أن الإبداع في المنتج يستدعي تحسين في العملية. كما قد يكون الإبداع تركيبياً وهو تغيير في مكونات المنتج، أو هندسياً فهو تغيير في التصميم العام للمنتج أو العملية أو الطريقة التي تتفاعل وتترابط بها المكونات، إلا أنهما متكاملين أيضاً، (Schilling, 2006). إذ أن أغلب الإبداعات الهندسية تحتاج إلى تغيير في المكونات. كما يكون الإبداع التكنولوجي جذرياً، وهو إبداع جديد على مستوى العالم، ويتميز عن كل المنتجات الموجودة، وتتميز التكنولوجيا التي يحتويها كونها لا تركز على الكفاءات الموجودة أو جعلها مهمة القيمة، أي أنه إبداع هادم للكفاءات" (Schilling, 2006)، أو تحسينياً، "إذ لا يتضمن بالضرورة شيئاً متميزاً، وقد يكون معروفاً في مؤسسات أو قطاعات أخرى، ويتضمن تغييراً بسيطاً في التطبيقات أو المنتجات الموجودة، ويتميز بكونه قائم على المعارف المتواجدة بالمؤسسة، فهو إبداع محسن للكفاءات" (Schilling, 2006) و إن

الاستمرارية التي يحققها للإبداع الجذري من أهم المعايير المستعملة للتمييز بينهما. ومن هذا المنطلق تظهر ستة مستويات للإبداع التكنولوجي وهي: (Develan, 2006)

- تصميم منتج جديد تماما في السوق سواء بالاستجابة لاحتياجات غير مشبعة أو جديدة تماما.
- تقليد المنتج بإدراج منتج في تشكيلة منتجات موجودة في السوق وتستجيب لاحتياجات معروفة.
- توسيع الخط، إضافة تعديلات في وظائف أو شكل المنتجات الموجودة.
- تحسين المنتج، إضافة تحسينات على المنتج بمنحه خصائص أكثر تكيفا مع احتياجات السوق.
- إعادة التوقيع، وهي عمليات تجارية تهدف إلى إبراز استعمالات جديدة لمنتج موجود أصلا.
- إعادة التصميم، أي تعديل عملية التصنيع لخفض التكاليف أو الأجل دون تغيير خصائص المنتج.

### ثانيا: مصادر وتحديات الإبداع التكنولوجي:

يتأتى الابتكار التكنولوجي من العديد من المصادر التي يتحقق من خلال التضافر بينها إبداعات أكثر ثراء وتنوعا من حيث المعرفة التي تحملها، كما يواجه الإبداع التكنولوجي رهانات عديدة تعد وفورات تتوقع المؤسسات تحقيقها من خلاله.

### 1/ مصادر الإبداع التكنولوجي:

تتعدد مصادر الإبداع التكنولوجي إلى داخلية أو خارجية أو مزدوجة، وأهمها: (Schilling, 2006)

- يبدأ الإبداع من خلال القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومختلفة، وتنتج عن تتابع منطقي لسلسلة حلول معروفة، ومعيار الاختلاف قد يترجم على مستوى السوق أو على مستوى صانعها، حتى وإن كانت معروفة لدى الآخرين؛
- المستعمل النهائي للمنتج أو الخدمة أو حتى العملية، حيث يعرف هذا الأخير احتياجاته غير المشبعة، ويملك الحافز لإيجاد الوسائل اللازمة لإشباعها؛
- قد يكون مصدر الإبداع التكنولوجي جماعيا، وهو نتاج الإبداعات الفردية لأفراد المنظمة، مضافا إليها مختلف العمليات والعلاقات الاجتماعية والعوامل الموضوعية التي تنظم سلوك هؤلاء؛
- العلاقة مع متاعلي المنظمة من عملاء وموردين وموزعين ومراكز بحث للعمل معا في مشروع إبداعي تتبادل من خلاله المعارف والمعلومات والموارد الأخرى، في شكل علاقات تحالف؛
- قسم البحث والتطوير، حيث تعد جهود البحث والتطوير المصدر الأكثر أهمية للإبداع التكنولوجي، قد تكون هذه الجهود موجهة بالتكنولوجيا أو بدفع من السوق.
- مراكز البحث والتطوير العمومية، كالجامعات والمخابر العمومية التي تساهم في تطوير إبداعات لا تستطيع المؤسسة الاقتصادية بمفردها تحقيقها لعدم توفر الموارد اللازمة لذلك؛
- المجموعات التكنولوجية محلية كانت أو خارجية، أين تغطي قطاعات نشاط عديدة ترتبط فيما بينها من خلال العلاقة (مورد - مشتري) أو (منتج - منتجات مكملة - تجهيزات) والهدف منها تبادل المعارف وتحقيق التفاعل الذي تحتاجه المؤسسات لتطوير الإدراك المشترك للمعارف قبل تحويلها.

### 2/ رهانات الإبداع التكنولوجي:

ينفق الاقتصاديون على أن الإبداع التكنولوجي أساس تطور المؤسسات والتكيف مع التغيير والتميز التنافسي، وحتى التطور الاجتماعي، حتى إن سلبياته قد تفتح بدورها مجالا لمشاريع جديدة، وحقلا جديدة للبحث، أين يصبح الإبداع التكنولوجي

عملية خلق لمعارف تطبيقية جديدة لحل مشكلات واقعية، (Schilling, 2006)، بالمقابل هناك العديد من الرهانات التي تواجهه، وفيما يلي بعضها: (Fernez ، 2006: 15)

- الإبداع التكنولوجي عامل للتميز التنافسي، إذ أن معظم المؤسسات الناجحة والأكثر تنافسية، والتي حققت تميزا في منتجاتها وخدماتها، هي تلك التي تبنت الإبداع كإستراتيجية وثقافة سائدة بها.

- الإبداع التكنولوجي وسيلة للتكيف مع التغير البيئي، إذ أن العديد من التغيرات في المحيط الخارجي تضطر المؤسسات إلى إعادة نظر شاملة ومستمرة؛

- يعد الإبداع التكنولوجي وسيلة لتطور المؤسسة، من خلال تعظيم قدراتها التكنولوجية ومواجهة المنافسة الحادة، من خلال الاستفادة من الثورة العلمية والتكنولوجية لاسيما تكنولوجيا المعلومات التي تفتح آفاق للإبداع المستمر من خلال مرونة التصميم، إضافة إلى قدرته على تخطي مشكلة الطاقة، من خلال ابتكار بدائل جديدة. (العامري، 2005)

- الانتقال من مشروع إبداع استثنائي، إلى تدفق مستمر من المشاريع الإبداعية، أين ظهر ما يسمى بالمنافسة بين المشاريع الإبداعية في المؤسسة الواحدة، (Develan, 2006) كما يتحقق تضافر الموارد، حيث تحقق الموارد الموجهة للمشاريع المتزامنة أكثر مما تحققه مع المشاريع المنفصلة.

- الرهانات الاجتماعية، أين تطرح مشكلة كيفية التعامل مع العاملين ذوو الكفاءات المرتبطة بتكنولوجيا متقدمة، ولعل التكوين ليس الحل الأنسب دائما، حيث تحتم المسؤولية الاجتماعية وضع هذا البعد في مقدمة القرارات الخاصة بالإبداع التكنولوجي.

إن القيمة المقدمة للعميل من خلال إبداع تكنولوجي معين عبارة عن مزيج من العوامل التي تشكل أساسا للمفاضلة بينها؛ كالخصائص المميزة للتكنولوجيا التي يتضمنها، كسهولة الاستخدام والراحة والملائمة والجانب الجمالي واحترام المحيط، وكذا القيمة التي يكتسبها من خلال شبكات الإبداع كالتكنولوجيا المكتملة، حيث يقع الاختيار على التكنولوجيا التي توفر أكبر قيمة، حتى إن استدعى الأمر الإبقاء على التكنولوجيا القديمة.

### ثالثا. إدارة الإبداع التكنولوجي:

يثرى الإبداع التكنولوجي من عمليات الاكتشاف والاختراع، لكن أيضا من خلال عمليات تنظيمية واعية تشكل في مجملها مراحل العملية الإدارية.

### أهمية إدارة الإبداع التكنولوجي:

تكمن أهمية إدارة الإبداع التكنولوجي في النقاط التالية: (Fernez ، 2006)

- الإبداع التكنولوجي بحاجة لعملية تخطيط وتفكير، حيث لا يتواجد بطريقة تلقائية ودون الإحساس بحاجته، بعكس العمليات المعتادة التي تفرض على المنظمة سيورة معينة ومحددة من العمليات؛

- يحتاج الإبداع التكنولوجي إلى تنظيم، فإن الاختلاف بين مخرجات منظمين تطرحان نفس المشاريع الإبداعية، وتستجيب لنفس الاحتياجات وتستخدم نفس التكنولوجيا، هو كيفية تنظيم هذه المشاريع وكيفية إدراجها ضمن أعمال المنظمة؛

- الإبداع التكنولوجي بحاجة إلى متابعة وتوجيه، فإذا كان الإبداع يقدم قيمة مضافة، فإنه بالمقابل يسفر عن تكاليف، إذ يجب تأمين المردودية واستباق المنافسين، والتجاوب مع احتياجات العملاء، وتحقيق التوافق بين النفقات النهائية والنفقات المتوقعة.

يحتاج الابتكار التكنولوجي إلى إدارة فعالة حتى وإن كان هذا يتنافى مع طبيعته الابتكارية، إذ أن الأنظمة الإدارية الرسمية تتضمن عوائق على السلوكيات التي قد تعيق ظهور مشاريع ابتكارية، إلا أنها تعد وسيلة هامة لتحقيق الانسجام والتنسيق الجماعي

في إنجاز المشاريع الإبداعية. كما تكمن أهمية إدارة الإبداع التكنولوجي في تحقيق قدرة المنظمة على اكتشاف فرص المحيط واستغلالها، لاسيما أنه ليس نتاج حاجة أو اكتشاف تكنولوجي معين، بقدر ما هو اقتناص للفرص، (عبيدات، 2006) وقدرة على ترجمة الإشارات الضعيفة للبيئة إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في إبداع منتج أو عملية جديدة.

## 2/ إشكاليات إدارة الإبداع التكنولوجي:

من نتائج اجتماع فريق تسيير التكنولوجيا والإبداع بأوريا سنة 2003، برزت ستة إشكاليات محل مناقشة في مجال إدارة

الإبداع التكنولوجي وهي: (Fernez ، 2006)

- كيف يتم قياس أداء مشاريع الإبداع بالمنظمة؟ إذ لا بد من مؤشرات فعالة لقياس نجاحها أو فشلها؛  
- كيف يمكن الربط بين إستراتيجية المنظمة ومشاريع الإبداع؟ مما يستوجب تغذية التفكير الإستراتيجي بالخبرات المكتسبة من مشاريع الإبداع؛

- كيف يمكن تحديد احتياجات العملاء المستقبليين؟ فمن الصعب التنبؤ باحتياجات عميل لم يوجد بعد في سوق لم تخلق بعد ؛  
- كيف يمكن تحسين الإبداعية بالمؤسسة؟ من حيث التنظيم والموارد اللازمة لإنجاح مشاريع الإبداع؛  
- كيف يمكن تسيير المبدعين والباحثين بالمنظمة؟ إذ لا يزال هؤلاء غير مؤهلين لتسيير المهام على أساس معايير المشروع، حيث يستمرون في العمل وفق معايير المهام الوظيفية المعتادة؛  
- كيف يمكن تحقيق التضافر اللازم بين مختلف أطراف الإبداع؟ مما يستدعي توجيه مجموعة من الأطراف لكل دوره الخاص، حيث تختلف وجهات نظرهم وأهدافهم من العملية الإبداعية.

كما تواجه إدارة الإبداع التكنولوجي، إشكاليات التعقيد وعدم التأكد؛ حيث تكمن هذه الأخيرة في عدم توفر قاعدة من الخبرة لاتخاذ قرارات بشأن عمليات الإبداع، مما يستوجب آليات تنبؤ دقيقة للتعرف على مستويات الأداء المتوقعة للإبداع الجديد والتقييم الاقتصادي له وكذا أثره على المنتجات الحالية، وذلك تحت ظروف بيئية متغيرة، أين تظهر الحاجة إلى قدرات بشرية ومالية وفنية وتسويقية كافية، وتكاتف جهود التسويق والبحث والتطوير وباقي المصالح، (عبيدات، 2006)، أما التعقيد فيكمن في صعوبة التوفيق بين النشاطات المعتادة والنشاطات الإبتكارية، لما يتضمنه البعدان من تناقضات في الأهداف والوسائل.

إذن إدارة الإبداع التكنولوجي تغطي مجموعة من العمليات المتداخلة (تقييم تطور احتياجات العميل والتطور التكنولوجي، اختيار مجال الابتكار، حماية التكنولوجيا المطورة، تسيير المشروع وتسريع ظهور مخرجاته) والتي تحتاج إلى قدرات متنوعة.

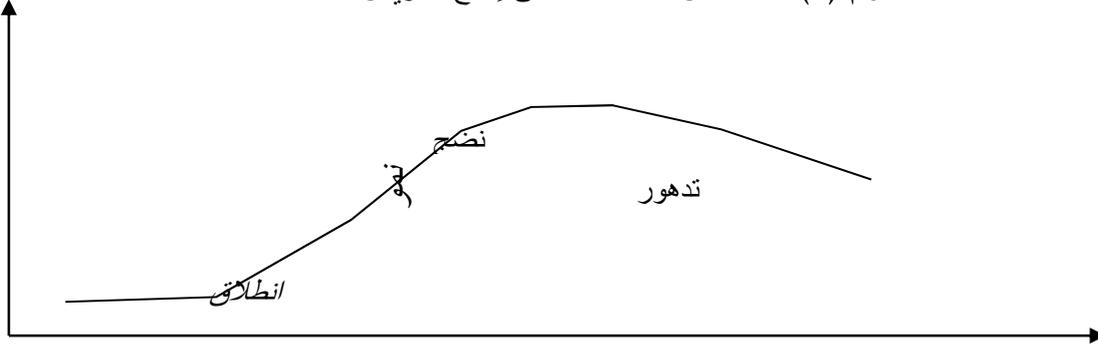
## رابعا. المرتكزات الأساسية لبناء مؤسسة قائمة على الإبداع عند الطلب:

من أجل بناء نموذج للمؤسسة المبدعة، يجب أولا وضع فرضيات لمؤسسة أحادية الإبداع الجذري ثم توكيد أو نفي كل أو

بعض هذه الفرضيات، لاستنتاج أهم مرتكزاتها، وقد وضع (2006) Develan الفرضيات التالية:

- المؤسسة متواجدة من أجل تسويق إبداع جديد انطلقا من تكنولوجيا جديدة؛
  - الإبداع الجديد يؤدي إلى تشكيلة منتجات تضمن تطورا مهما للمؤسسة المبدعة؛
  - المؤسسة لا تتوسع إبداعاتها الجذرية وتبقى على نفس الخط طوال وجودها في السوق؛
  - المؤسسة تركز رأسمال جيد وتعمل لجلب أقصى حد من العوائد من خلال الإبداع الجذري الذي تبنته.
- على ضوء هذه الفرضيات سيكون أداء المؤسسة كما هو موضح بالشكل الموالي.

الشكل رقم (1): شكل المؤسسة القائمة على إبداع جذري واحد.



Source:( Milier, 2005).

يتضح من الشكل أعلاه أن المؤسسة التي تقوم على إبداع وحيد تمر بأربع مراحل مشكلة دورة حياة المنتج المعروفة، حيث تقوم عند الانطلاق بإدراج إبداع جذري بالسوق بحيث تطور مبيعاتها على شكل شريحة، تكون المؤسسة خلالها صغيرة وحركية ومرنة، بمدير قيادي يتميز بصفات المقاول. وفي مرحلة النمو، تتحسن تكنولوجيا الإبداع المدرج أكثر، وتتطور تشكيلة المنتجات لتزيد في اختراق السوق، ويصبح الإبداع تحسنيًا، أين تصبح المؤسسة محددة البنية، حيث يتخذ الإبداع شكله الكامل، ليس في المنتج فحسب، بل على مستوى المؤسسة ككل. وبعدها ينتشع السوق وتنقر المبيعات مشكلة مرحلة النضج، ينحصر فيها الإبداع على تغيرات صغيرة، تصبح بنية المؤسسة أكثر صلابة، وتركز أكثر على التكاليف، كما تبحث عن أسباب المثالية التنظيمية، (Christensen,2003) تكون هذه المرحلة حرجة بالنسبة للمسيرين، مما يجعلهم يقومون بعكس ما يجب فعله بالتفكير قصير المدى مما يبعدهم عن الإبداع، وتأتي مرحلة التدهور، أين يشبع السوق وتتدهور المبيعات ويصبح التنظيم أكثر صلابة.

من الواضح أن هذا النموذج من المؤسسات يحيا ويموت مع إبداع واحد، مما يؤدي إلى عدم استمرارية المؤسسة، بعد أن تسبب في تغيير جذري وديناميكية نحو منحرج هام ومخاطرة مع المجهول قليل من المؤسسات تخوض فيها، ولذلك يجب معرفة تسيير حالة عدم الاستمرارية التي يتسبب فيها الإبداع الجذري، من أجل الاستفادة من فرصه، ونقاط قوته وتقادي تهديداته ونقاط ضعفه. (Develan, 2006)

يتضح مما سبق صحة بعض الفرضيات السابقة وقصور البعض، حيث تحققت الفرضية الأولى والثانية والرابعة، لأن الهدف الرئيسي للمؤسسة المبدعة هو النجاح في تسويق إبداعها، كما أنه من خصائص الإبداع الجذري تحقيق التنوع في تشكيلة المنتجات وبالتالي تطوير المؤسسة، وإن للجاح في تنفيذ إستراتيجية الإبداع يتطلب رأسمالا جيدا وإدارة فعالة ولكن ليس لإبداع جذري واحد، مما ينقض الفرضية الثالثة، لأن البقاء في إطار إبداع جذري واحد يؤدي إلى حدوث حالة اللااستمرارية، لاسيما أمام مؤسسات لا تفتأ تقدم الجديد، وبالتالي لا بد من خطوات لإعداد مؤسسة قائمة على الإبداع المستمر.

إن فترة حياة أي إبداع جذري قد تقلصت عما كانت عليه في الماضي، كما أن الفترة الفاصلة بين اختراع جديد وتحوله إلى إبداع قابل للتسويق تقلصت أكثر، (Brilman,2000) مما يستدعي تبني إستراتيجية إبداعية حقيقية انطلاقا من ثقافة الإبداع الجذري، وفيما يلي أهم التدابير اللازمة لذلك: (Develan, 2006)

- إدارة المؤسسة على ضوء معرفة الابتكارات الأساسية التي سيكون لها أثر على مستقبلها، وبالتالي رؤية طويلة المدى؛
- تحقيق تزامن الاستثمار في مشروع الابتكار الجذري مع فترة نمو الابتكار السابق للتمكن من تمويل المشروع المستقبلي من خلال عائداته، لاسيما وأن عوائده غير واضحة من حيث إمكانية التحقق (Takeuchi and nonaka, 1994)

- التناقص في الإبداعات التحسينية بالمؤسسة، والتزايد في التحسينات المطلوبة في عملية الإنتاج، عبارة عن إشارات للحاجة إلى ابتكار جذري يجب أن تعد له؛

- إن عملية تسيير حافظة تكنولوجية متوازنة حسب معياري الجاذبية والفرص أمر هام، لكنه غير كاف لإدارة الابتكار الجذري لأنها عملية ساكنة، بينما مشروع الابتكار الجذري يتطلب حركية في التغيير؛

- الابتكار الجذري قد يظهر في أي لحظة في مؤسسات أخرى، إذ يجب التقصي عن مدى تأثيره على مستقبل أعمال المؤسسة، كما أن لكل نشاط دورة حياة من الضروري أخذها بالحسبان؛

- ينجر عن الابتكار الجذري مخاطر على المدى القصير، والأخطر هو التهاون في تقييمها من البداية.

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات المبدعة هو التحكم في وقت إطلاق الابتكار الجديد، إذ أن إدراج منتج جديد في منتصف دورة حياة المنتجات القائمة قد يقضي على هذه الأخيرة تماما في الوقت الذي لا تزال قادرة على تقديم قيم مضافة مجزية، (فريدريك، 2000) بالمقابل إذا تأخرت عن إدراجها للابتكار الجديد في السوق قد تفاجئ بالمؤسسات المنافسة تقدم ابتكارا مشابها في وقت مبكر مما يحرمها من مزايا المتحرك الأول.

وفيما يلي بعض المقترحات الجادة لتبني الابتكار الجذري كإستراتيجية دائمة وهي:

**1/ التغيير في المهمة:** لقد أصبح القرار مركزا على المعلومة والمؤشرات قصيرة المدى، نتيجة وجود المؤسسات في عصر المعلومة والمعرفة اللحظية بفعل تكنولوجيا المعلومات، مما جعل المؤسسات تتبنى إستراتيجيات قصيرة المدى، تتلخص رؤيتها في كلمات كالمرونة والتكيف والسرعة، حيث توجه الإستراتيجية بأحداث خارجية دون وجود رؤية محكمة التكوين، متناسين أن كبرى المؤسسات الحالية، حققت نجاحها من خلال منتجات ناتجة عن ابتكارات جذرية، وتبني مقاربة تتعدى الانشغالات اليومية كمؤشرات السعر والبورصة، إلا أن المسيرين عادة لا يفكرون في إدراج الابتكار ضمن الإستراتيجية إلا في الأوقات الحرجة للمؤسسة، أين لا الوقت ولا الوسائل تسمح بالانطلاق في مثل هذه الإستراتيجية التي تحتاج إلى نكاه الأفراد وكفاءاتهم ودافعيتهم للعمل المشترك، أي إلى استثمار هائل في اللاملموسيات، فمن أجل تحقيق ابتكارات جذرية يجب الإعداد لتفكير إستراتيجي ليس حيال المنتج أو الأسواق أو الموردين أو التكنولوجيا فحسب، بل حيال رؤية المؤسسة، وهذا لا يتم على مستوى الإدارة العليا فحسب، بل من خلال التبصر والتطلع لمنتجات المستقبل مع مختلف الأعوان ذوي العلاقة. (Develan, 2006)

يعد الابتكار الجذري تغيرا جذريا في حركية المؤسسة وقفزة نحو المجهول قليل من المؤسسات تحسن التفاوض فيه، إذن عليها أن تحسن إدارته، إلا أن المسيرين يودون رؤية نتاجه بسرعة ويرفضون حالات الفشل الممكنة، مما يجعلهم يتخذون توجهات عكسية حياله وهذا ناتج عن كون: (Develan, 2006)

- الابتكار الجذري يتطلب رؤية طويلة المدى، بينما الواقع يدفع المسيرين للتصرف على المدى القصير؛  
- منحى الابتكار الجذري ضعيف الميل عند مرحلة الانطلاق وسرعان ما يرتفع عند تعديها، إلا أن الوعي بهذه الديناميكية غائب عند كثير من الأفراد، مما يجعلهم يحكمون على فشل المشروع من بدايته.

- سلطة القرار الاقتصادي التكنولوجي عادة ما تكون بين يدي أشخاص ضعيفي المعرفة في هذا المجال؛  
- صعوبة تقبل تغيير جذري في إطار ابتكار جديد نتيجة أن الأفراد المطلوب منهم تحقيقه هم أنفسهم الذين حققوا نجاحهم المهني في إطار الابتكار القديم، وبالتالي صعوبة التخلي عنه خوفا من مهام مجهولة؛

- ضرورة تغيير ثقافة المنظمة نحو الابتكار الجذري المستمر، والتخلي عن ثقافة الابتكار الجذري الوحيد؛

- تقوم المؤسسات الكبيرة عادة بإدراج منتجات محسنة ضمن تشكيلتها، ولكن نادرا ما تتقبل تبني ابتكار جذري جديد، **Aydalot** (2006) إذ يعد تغييرا لقواعد اللعبة وتحولا عن التكنولوجيا التي تتقنها، ويحتاج استثمارات كبيرة وتعديل أنظمة الإنتاج وطرق العمل والنسيج الاجتماعي، (Dobers, 1985) مما يشكل مخاطرة كبيرة.

- الابتكار الجذري قائم أساسا على إدارة جيدة لتوقعات التكنولوجيا المستقبلية، مما يستدعي إحاطة كاملة للمعارف التكنولوجية المتعلقة بكل المجالات التقنية المرتبطة بمهمة المؤسسة، وتوقع التطور التكنولوجي في كل منها لتحديد معالم الابتكار الجذري للفترة المقبلة. (Reyne, 2002).

إذن للاستمرارية هي فترة تزامن مخاطر الابتكار الجذري مع فرصه، والتموقعة على مستويات حدية قصوى، لاسيما عند لاملومية السوق المستهدفة بحيث قد لا يتماشى الابتكار الجديد مع رغبات العملاء، (Tietart, 2005) بالمقابل سيحقق عوائد ضخمة في حال نجاحه.

**2/ إستراتيجية الابتكار المتزامن:** إن المؤسسات الأكثر كفاءة هي تلك التي تحسن تسيير الانتقال السلس من ابتكار جذري إلى آخر من خلال إستراتيجيتين متزامنتين هما: (Develan, 2006)

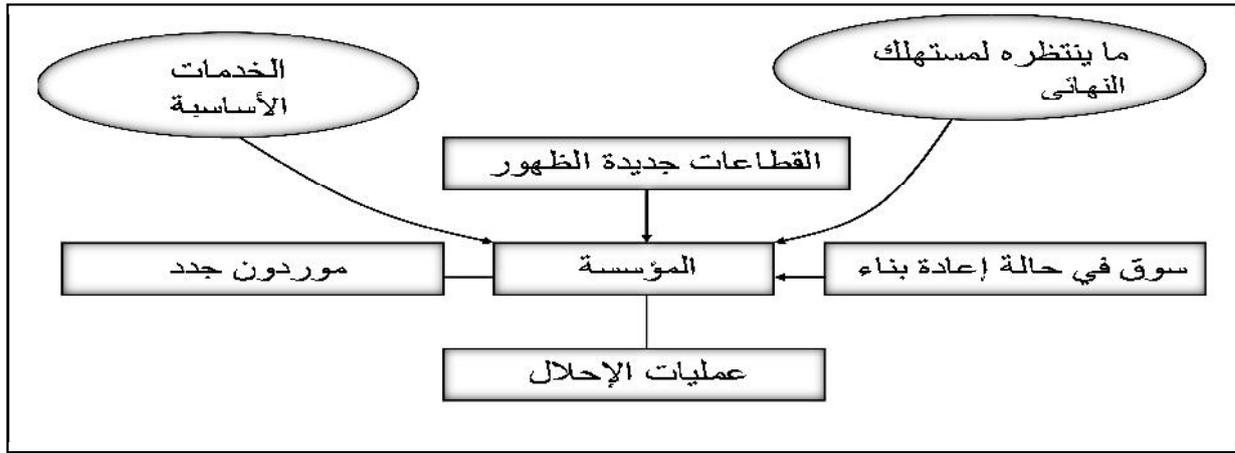
- الإستراتيجية المطبقة على المنتج في مرحلة النضج، والقائمة على خفض التكاليف للحصول على السعر التنافسي؛
- الإستراتيجية المطبقة على المنتجات القائمة على الابتكار الجذري والمتضمنة لتعظيم قيمتها لتحقيق أكبر إشباع للعميل.
- إن تطوير الإستراتيجيتين معا وبشكل متزامن، يعني وجود مشروع ابتكار متنافسين، يختلفان من حيث التحليل والتحفيز والمنفعة والقدرة على التغيير والتعلم والسلطة والتأثير الممارس، وكذا معلومات الأفراد، مما قد يتسبب في إعاقة مشاريع الابتكار، كما قد يؤدي إلى دفع الأفراد المبدعين لإيجاد أفكار جديدة، حيث تحتاج إلى قائد كفؤ لإدارة هذا التناقض، كما تضطر المؤسسة لحيازة مهارات وهيكل مختلفين، كما تحتاج إلى القدرة على تكيف إستراتيجيتها مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة منتجاتها، (Tabatoni, 2005) ويتم التركيز على التوليفة (منتج-سوق)، وذلك من خلال: (Develan, 2006)
- إدارة قائمة على منافسة أسواق جديدة بمنتجات في مرحلة النمو أو النضج من خلال نشاطات التسويق؛
- إدارة قائمة على تطوير منتجات جديدة في السوق الحالية للمؤسسة من خلال الابتكار التحسيني في مرحلة الانطلاق؛
- إدارة قائمة على تطوير منتجات وخدمات جديدة في أسواق جديدة، وهي الإستراتيجية الأكثر مخاطرة، بالمقابل من شأنها تحقيق الميزة التنافسية المستقبلية، وهي قائمة على الابتكار الجذري، هذا النوع من التغيير يجب أن يتم في أوقات رخاء المنظمة، حيث تحقق المؤسسة أرباحا والعمل يسير بصورة جيدة، حيث تستطيع في ظل هذه الظروف متابعة مشروع الابتكار الجذري بحيث توفر الموارد والمناخ الملائم.

**3/ شبكات الابتكار:** قد تستغل المؤسسات مفهوم شبكات الابتكار في اختيار نوع الابتكار الذي تستثمر فيه، حيث أن الريح الناتج عن استعمال سلعة معينة يتزايد بتزايد مستعملها، كما لا تظهر أهمية ابتكار معين إلا بتوفر المكونات المكمل له، (Schilling, 2006) فبعض المؤسسات تنتج سلعة ما ومكوناتها المكمل، حتى لا تواجه مشكلة في منتجها الأساسي، وبغية الاستفادة من أكبر حصة سوقية، كما أن تصميمنا قد يفرضه السوق دون البقية نتيجة تزايد الطلب عليه واتساع مساحة مستخدميه، إضافة إلى ذلك، قد يفرض تصميم معين من خلال القوانين الحكومية، وبالتالي تنتج المؤسسات لإنتاج منتجات وخدمات تتفق وهذه الأخيرة لضمان تسويقها وحماية علامتها التجارية، وإلا فقدت المؤسسة الكثير بتبنيها لتكنولوجيا مغايرة أو عدم قدرتها على تبني التكنولوجيا المتحكمة في السوق، مما يستدعي علاقات شراكة مع الحكومة (Anglade, 2017) كما توجد

مؤسسات كبرى قادرة على فرض تكنولوجيا معينة والضغط على المؤسسات ذات العلاقة بتبنيها، بحيث يجب اختيار التكنولوجيا المتحكمة في السوق وليس التكنولوجيا الأكثر تميزاً، إذ قد تنتهي بالفشل إن لم تجد سوقاً لها. (Schilling, 2006)

**4/ تكيف نموذج بورتر مع الميزة المستقبلية:** يقوم نموذج بورتر للقوى الخمس على فرضية أساسية وهي أن بنية القطاع مستقرة، بينما يحدث الابتكار في فترات الاضطرابات الاقتصادية، أين تكون بنية القطاع متغيرة تماماً، إذ أن نموذج بورتر يقوم على إمكانية تحقيق ميزات تنافسية قائمة على المعطيات الحالية، مما يجعله أقل تكيفاً مع الابتكار الجذري الذي يقوم أساساً على توقعات المستقبل، إذ يجب تكيف نموذج بورتر مع متغيرات جديدة يوضحها الشكل التالي:

**الشكل رقم (2):** تكيف نموذج بورتر مع الميزة المستقبلية (القوى الجديدة الممارسة على المنظمة).



Source : ( Develan, 2006)

يوضح الشكل أعلاه أنه من أجل تكيف نموذج بورتر بحيث يأخذ بالحسبان الابتكار الجذري، ويعنى بالميزة التنافسية المستقبلية لا الآنية، يجب إدراج متغيرات توقعية، أين يجب إتباع الخطوات التالية: (Develan, 2006)

- التفكير في الميزة التنافسية المستقبلية، وبالتالي الحاجة إلى دراسة استطلاعية لمشاريع الابتكار المستقبلية، فالابتكار الجذري يعيد صياغة قواعد السوق، حيث يصبح الخطر من منافسي الغد لا اليوم؛
- الأسئلة الواجب طرحها تكون حول الابتكار، لا حول التميز دون تجاهل القيمة الاقتصادية المضافة التي تحققها المؤسسة باعتبارها المسوق الوحيد لهذا الابتكار، كما يجب تطوير خدمات مصاحبة للمنتج؛
- العملاء اللزوم دراستهم هم عملاء المستقبل وليس العملاء الحاليين؛
- التكنولوجيا المستعملة في عمليات التصميم والإمداد تجعل المورد أحد مكونات سلسلة القيمة بالمنظمة؛
- القطاعات جديدة الظهور كالخدمات المصاحبة للمنتج يجب أخرجتها أو توفيرها داخلياً؛
- يجب التفكير في إحلال العمليات وكيفية أداء الوظائف بما يتجاوب مع المبادئ التكنولوجية الجديدة؛
- الموردين الجدد الذين يمكنهم جلب عناصر الابتكار الجديدة كإحلال التجهيزات والمواد الأولية وغيرها؛
- يجب أخذ البعد السياسي بالحسبان كأحد القوى التنافسية، كالتعديلات في القوانين، القوى الضاغطة؛
- توقعات المستعمل النهائي لا سيما في حالة السلع الوسيطة، حيث ترافق المؤسسة عادة عميلها المباشر وتتجاهل المستعمل النهائي الذي يعد أكثر معرفة بمشكلات المنتج الذي يستهلكه والحلول التي يريدها.

إن هذه القوى المشكلة للابتكار الجذري لا تتغير في آن واحد بالضرورة، فقد تتغير إحداها جذريا، مما يؤدي إلى نموذج اقتصادي جديد للمؤسسة، يؤدي بدوره إلى ظهور ابتكارات جذرية جديدة.

إن من أجل تبني مفهوم المؤسسة المبدعة لا بد من تغيير ثقافتها والعمل على أساس رؤية طويلة المدى بدل الحلول قصيرة المدى التي تستجيب للأهداف الآنية للمؤسسة، بينما تغفل عوامل استمراريته على المدى الطويل، كما عليها تحقيق مبدأ المشاركة من خلال مفهوم شبكات الابتكار، والتي تستوجب التواصل الدائم لتوفير المعلومات والمعارف اللازمة في الوقت الحقيقي، حيث تعمل كفريق عمل على المستوى الموسع، وحافزها في ذلك المصلحة المشتركة بين أطراف الشبكة.

### خامسا. واقع وتطلعات مجمع صيدال في مجال الابتكار التكنولوجي:

يعد مجمع صيدال من أهم الناشطين في مجال البحث والتطوير في الجزائر عموما وفي سوق الدواء بالخصوص، حيث يعنى المجمع من خلال مركز البحث والتطوير بتطوير أدوية جديدة من أجل تحقيق متطلبات الصحة العمومية، ومواجهة الطلب المتزايد على الأدوية، وبالفعل فقد حقق المركز طيلة سنوات نشاطه بعض الأهداف التي أنشئ من أجلها والمتمثلة في خفض تكاليف إنتاج الدواء، وبالتالي أسعار معقولة تساهم في رفع الحصة السوقية للمجمع، كما تتماشى مع القدرة الشرائية للفرد الجزائري، وبالتالي قدرة المجمع على منافسة المنتجات الأجنبية، ويكمن التساؤل في مدى قدرته على تحقيق مفهوم الإبداع التكنولوجي عموما والإبداع عند الطلب خصوصا.

### 1/ تقييم نشاطات مركز البحث والتطوير:

تتمثل نشاطات مركز البحث والتطوير في المحاور التالية:

- تطوير محاور بحث في العلوم الطبية و الابتكار الصيدلاني المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع؛
  - المشاركة في وضع سياسة تطوير الأدوية مع كل من وظيفتي الإنتاج والتسويق، والتطوير الصناعي للأدوية الحساسة؛
  - المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها انطلاقا من الدراسات التقنية المنجزة، ومتابعة استقرار الأدوية المطورة، ووضع شروط على أساس رقابة دقيقة على المواد الأولية اللازمة للإنتاج؛
  - تحقيق التدرج في التصنيع ابتداء من المخبر إلى السلم الصناعي، والرقابة على الأدوية وجودتها؛
  - المساهمة في توفير الإعلام الطبي للأدوية المطورة، والمساعدة التقنية لمختلف الفروع الإنتاجية؛
  - تحقيق تناغم الموارد البشرية والمادية والتقنية لتحقيق اليقظة التكنولوجية، والمساهمة في تدريب الإطارات الفنية للمجمع؛
- من بين النتائج الهامة التي حققها مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال ما يلي: (CRD Saidal, 2012)
- تطوير أكثر من 100 دواء منذ إنشائه حتى سنة 2017؛
  - حصول المركز على براءات الاختراع التي تم إيداع طلبات لأجلها؛
  - الحصول على شهادة أحسن ابتكار لسنة 2007 منحت له من طرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية؛
  - إقامة شراكة مع مخابر البحث الأجنبية الرائدة في مجال المنتجات الصيدلانية.

حقق المجمع تطورا إيجابيا في الوضعية المالية والإستراتيجية والتنافسية وعلاقته مع العملاء والسوق، وذلك نتيجة إلى الاستقلالية الإدارية التي منحت له، إضافة إلى سياسة التعاون مع المخابر الأجنبية واستغلال خبرات خارجية وباحثين من خارج المجمع.

من آثار مجهودات البحث والتطوير على نشاطات المجمع تحسين وتنويع تشكيلة منتجاته من خلال تطبيق الفروع لنتائج الأبحاث التي يحققها المركز، وبالتالي حصوله على الحصة السوقية الأكبر من خلال تسويقه لـ 200 نوع تقريبا، وصموده أمام منافسة حادة تشهدها سوق الأدوية، إضافة إلى تمكنه من توفير أدوية لبعض الأمراض المزمنة بأسعار منخفضة تلائم كل الفئات الاجتماعية، كما أصبحت للمجمع مكانة في السوق الدولية على الأقل عربيًا وإفريقيًا، حيث يصدر لمجموعة من الدول (لبيبا، اليمن، التشاد، بوركينافاسو، النيجر) (تقرير مجلس الإدارة، 2012) مما مكنه من الاستفادة من قرض استثماري مدعم من طرف الخزينة العمومية (16 مليار دينار) لإنشاء 6 مصانع أخرى ومركز بحث وتطوير جديد بهدف تغطية السوق الوطنية بنسبة 90% وخفض الواردات من الدواء. (Derkaou, 2012)

## 2- تقييم إستراتيجيات الإبداع التكنولوجي بصيدال:

سبقت الإشارة في الجانب النظري أن أهم إستراتيجيات الإبداع التكنولوجي عند الطلب، هي تغيير مهمة المؤسسة، وتحقيق مفهوم الإبداع المتزامن، تفعيل شبكات الإبداع، وكذا تكييف نموذج بورتر مع الميزة التنافسية المستقبلية، وفيما يلي تقييم لهذه الإستراتيجيات على مستوى مجمع صيدال على ضوء الوثائق الداخلية للمجمع وكذا المقابلة التي أجريت مع مدير مركز البحث والتطوير.

**1/1 تغيير المهمة:** يقصد بتغيير مهمة المؤسسة تطوير رسالة المؤسسة أو مجال نشاطها أو تغييره كلية، وبعد الحوار الذي جرى مع مدير مركز البحث والتطوير، حول إمكانية تحول المجمع إلى تطوير وإنتاج منتجات دوائية أصلية بدل الدواء الجينيس، فكانت الإجابة أن المهمة الرئيسية للمجمع هي إنتاج الأدوية الجينية، وأن الهدف الأعلى للمجمع هو تغطية السوق وخفض الفاتورة الاجتماعية، كما أنه لا ينوي ولوج مشروع تطوير أدوية أصلية نتيجة لضخامة ميزانية مثل هذا المشروع، وكون المجمع غير قادر حاليا على توفيرها، كما أنه لم يصل بعد إلى إشباع السوق المحلية بالدواء الجينيس، ما بالك ولوج مهمات جديدة تماما، لاسيما وأن المادة الفعالة والأساسية للدواء يتم استيرادها كلية من الخارج، حيث يعنى المجمع بعملية التركيب فحسب، وليس لديه الكفاءات والمعارف اللازمة لتطوير هذه المادة.

**2/1 إستراتيجية الإبداع المتزامن:** نعني بهذه الإستراتيجية كما جاء في الجانب النظري، هو تبني إستراتيجيتي إبداع مختلفتين في آن واحد، أي أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية الإبداع التحسيني لبعض المنتجات التي تكون في مرحلة النضج بحيث تحقق إيرادات كافية لتمويل مشاريع الإبداع الجذري باهظة التكاليف، وبالرجوع إلى مجمع صيدال فإننا نجد أنها تتبنى إستراتيجية الإبداع التحسيني، حيث تمكن المختبر من الحصول على شهادة الإيزو 9001 لتطوير الأدوية الجينية وحقق للمجمع إمكانية الحصول على العديد من شهادات الإيزو من خلال التحسينات التي يدخلها على الأدوية في كل مرة،

تمثلت براءات الاختراع التي أحرزها المجمع بفضل مركز البحث والتطوير في 15 براءة اختراع حتى سنة (2016) مما مكنه من احتلال الصدارة محليا في هذا المجال بالرغم من تواضع هذا الرقم إذا ما قورن مع دول أخرى، وإن تدني عدد براءات المجمع يرجع سببه إلى عدم وضعه كهدف رئيسي له، فالهدف الأعلى هو تغطية السوق وخفض الفاتورة الاجتماعية، كما لا ينوي المركز ولوج مجال الابتكار الجذري وإنتاج أدوية أصلية نتيجة لضخامة ميزانية مثل هذا المشروع، وانعدام الكفاءات والخبرات اللازمة لولوج هذا المشروع. (جيلاني، 2012). وهذا لا ينفي كون المجمع يتبنى إستراتيجية الابتكار التكنولوجي، وإن كان تحسينا فقط، حيث يصرح مسؤولي مركز البحث والتطوير أنه ليس عدد براءات الاختراع المحققة هو ما يعكس الإستراتيجية الابتكارية للمجمع، بل الجهود المبذولة في مجال تطوير وتحسين المنتجات، وكذا عدد المنتجات المطورة من طرف المركز. (جيلاني، 2012)

**3/1 شبكات الإبداع:** أسس المجمع العديد من علاقات الشراكة مع مخابر عالمية كمخبر إيلي ليلي، وسانوفي غيرها، إلا أن نتائج التحالف والتعاون لم تكن كما كان متوقعا، فهي لا تعدو مجرد تعاون مادي يخلو من علاقات التبادل المعرفي، حيث لم يستفد المجمع من كفاءات هذه المخابر لتنمية كفاءاته في لتطوير وإبداع منتجات دوائية جديدة، أو حتى بلوغ تحسين جوهري في منتجاتها الجينية، حيث يسجل الدواء المنتج من قبل المجمع مراتب دنيا مقارنة مع مثيله في المخابر العالمية. بالمقابل يعد مركز البحث والتطوير حلقة وصل بين المجمع والجامعة تطبيقا لقرارات المجلس العلمي لمجمع صيدال لسنة 1999، إلا أنه وبعد تقييم نتائج هذا التعاون وصف بالمتواضع جدا نتيجة تدني مردوديته.

#### **4/1 تكييف نموذج بورتر مع الميزة التنافسية المستقبلية:**

سبقت الإشارة إلى ضرورة تكييف نموذج بورتر مع الميزة التنافسية المستقبلية للتمكن من تحقيق مفهوم الإبداع عند الطلب، وبالرجوع إلى مجمع صيدال فإن الميزة التنافسية الغالبة هي ميزة التكلفة، بما أن المؤسسة لا تنوي ولوج مهمة جديدة والمتمثلة إنتاج منتجات دوائية أصلية، أي لا مجال للتفكير في الإبداع الجذري، فإنها بذلك ستحاول الإبقاء على ميزة التكلفة مستقبلا، وستبقى النموذج التنافسي الحالي. حيث لن تحتاج إلى إدراج قطاعات نشاط جديدة، ولا إحلال عمليات جديدة، ولن تحتاج إلى موردين جدد بمواصفات جديدة، كما أن مستهلك اليوم هو نفسه مستهلك الغد فلا حاجة إلى إجراء دراسات معمقة حول المستهلك المستقبلي، والشيء نفسه بالنسبة للمنافسين الجدد.

مما سبق يتضح أنه بالرغم من بعض الممارسات التي توحى بوجود إبداع تكنولوجي بالمجمع إلى أنه لا وجود لإستراتيجيات واضحة المعالم بهذا الشأن، حيث لا ينوي المجمع تغيير مهمته نحو الدواء الأصلي، كما أن إستراتيجية الإبداع المترام غائبة تماما نتيجة تبني المجمع لإستراتيجية وحيدة وهي إستراتيجية الإبداع التحسيني فحسب، بالمقابل فإن مفهوم شبكات الإبداع حاضر في المجمع إلا أنه غير مجدي حيث لا تعدو علاقات التعاون والشراكة للمجمع أن تكون علاقات تمويل مشاريع، وتخدم بالدرجة الأولى المؤسسة الشريكة، حيث تستفيد من إمكانية تسويق منتجاتها في سوق غير مشبع كالسوق الجزائرية. ومن خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الأولى والتي مفادها أنه لا توجد هناك إستراتيجيات واضحة المعالم لتبني مفهوم الإبداع عند الطلب بمجمع صيدال. بعد تقييم مدى توفر إستراتيجيات الإبداع عند الطلب بمجمع صيدال من خلال عملية وصف وتحليل للمعطيات الكيفية المستقاة من المقابلة وبعض الوثائق الداخلية للمجمع، سيتم فيما يلي اختبار مدى وجود مؤشر الإبداع التكنولوجي عند الطلب من خلال استطلاع آراء مجموعة من الإطارات العاملة فيه، واختبار مدى قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة على ضوء التمويل المقدم لمركز البحث والتطوير، من خلال إعداد نموذج قياسي للعلاقة بين الاستثمار في البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة بالمجمع.

**2- اختبار مدى وجود مؤشر الإبداع التكنولوجي بمجمع صيدال:** يوضح الجدول الموالي نتائج حول واقع الإبداع التكنولوجي بمجمع صيدال ومدى قدرته على إبداع وابتكار منتجات صيدلانية جديدة، وهذا من خلال تحليل إجابات مجموعة من الإطارات بالمجمع أين تم تقييم الإجابات وفقا لنسبها وقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ثم اختبار معنويتها الإحصائية، حيث تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، ويتم تقييم الإجابات كما يلي:

**الجدول رقم (01): تكرارات إجابات عينة من الإطارات بصيدال حول مؤشر الإبداع التكنولوجي.**

التقييم	انحراف معياري	المتوسط	سلبية		حيادية		إيجابية		العبارة
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
حيادي	1,71 5	3,28	18	09	28	14	54	27	لدى صيدال إستراتيجية إبداع تكنولوجي واضحة المعالم والأهداف.
حيادي	1,52 5	3,40	22	11	20	10	58	29	تعمل وحدة البحث والتطوير بالتنسيق مع باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج.
حيادي	1,52 9	3,30	22	11	22	11	56	28	لدى صيدال علاقات شراكة كافية لدعم نشاطات البحث والتطوير.
حيادي	1,54 6	3,24	24	12	24	12	52	26	تطور صيدال منتجاتها في إطار الإدارة بالمشاريع
حيادي	1,68 4	2,98	22	11	34	17	44	22	لدى صيدال بنية تحتية جيدة من تكنولوجيا المعلومات تساعد على الإبداع.
حيادي	1,38 2	3,24	21.6		25.6		52.8		تقييم نشاطات الإبداع التكنولوجي

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على معالجة برمجية SPSS لنتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد في غالبيتها ذات تقييم حيادي وانحرافات معيارية تفوق الواحد مما يبين بأن جهود صيدال في هذا المجال يمكن وصفها بأنها غير كافية مقارنة مع المخابر العالمية، وهذا ما توضحه القيمة الإجمالية للأسئلة وهي (3.30) بانحراف معياري بلغ (1.382) وكذا نسبة الإجابات الإيجابية البالغة (52.8%) وهي نسبة غير كافية للحكم على قوة الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير وجودة إدارة نشاطات الإبداع التكنولوجي بالمجمع، بالمقابل فإن نسبة الإجابات السلبية التي تنفي تماما وجود ابتكار تكنولوجي والمقدرة ب(21.6%) وهي نسبة كافية للحكم على عدم كفاية الاستثمارات المبذولة في هذا المجال لبلوغ أهداف الإستراتيجية الإبتكارية للمجمع، وضرورة بذل جهود واستثمارات أكبر في هذا المجال باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح الصناعة الصيدلانية.

سيتم الحكم على مدى وجود إستراتيجية الابتكار التكنولوجي بصيدال من خلال اختبار الفرضية التالية.

$H_0$ : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية تعبر عن إمكانية تبني الابتكار التكنولوجي عند الطلب بصيدال.

$H_1$ : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية تعبر عن إمكانية تبني الابتكار التكنولوجي عند الطلب بصيدال.

يوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم(02): نتائج اختبار مؤشر الابتكار التكنولوجي بمجمع صيدال.

T	درجة الحرية	مستوى المعنوية المحسوب	المتوسط	مجال الثقة للمتوسط	
				الحد الأدنى	الحد الأقصى
16.58	49	0.000	3.24	2.85	3.63
3					

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معالجة نتائج الاستبيان باستخدام برمجية Spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي، أي  $c > t$ . بالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك مؤشرات ذات دلالة إحصائية لإمكانية تبني صيدال إستراتيجية الإبداع التكنولوجي.

**2/2 تقييم المؤشرات الاقتصادية للاستثمار في الابتكار التكنولوجي بصيدال:** تمثل كافة تكاليف نشاطات البحث والتطوير الموجهة لمركز البحث والتطوير، والتي تتمثل في نسبة مئوية من رقم أعمال السنة السابقة مباشرة، ويرمز لها بـ: RD والتي تمثل المتغير التابع في النموذج، بالمقابل تمثل عدد المنتجات الجديدة التي يطورها المجمع على مستوى مركز البحث والتطوير المتغير المستقل، ويفترض أنه كلما زادت مساعي الاستثمار في مجال البحث والتطوير، كلما نتج عن ذلك منتجات جديدة ويرمز لها في النموذج بـ: NP.

بغية تقييم العلاقة بين نفقات البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة سيتم اختبار الفرضية التالية:

$H_0$ : لا توجد هناك علاقة بين نفقات البحث والتطوير وزيادة عدد المنتجات الجديدة بصيدال.

$H_1$ : توجد هناك علاقة بين نفقات البحث والتطوير وزيادة عدد المنتجات الجديدة بصيدال.

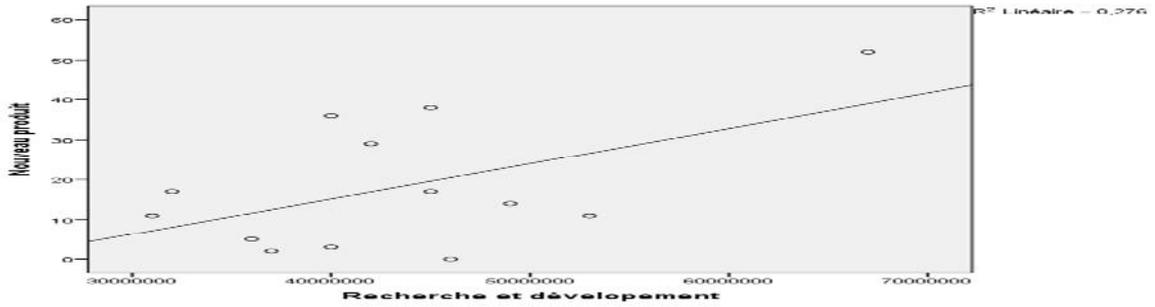
**الجدول رقم (03): نفقات البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة بصيدال للفترة 2000-2012.**

السنة	البحث والتطوير RD (2)	ع المنتجات الجديدة NP (1)
2000	69456570	11
2001	62092680	14
2002	77860065	20
2003	89436210	50
2004	90054915	00
2005	96997320	17
2006	98944110	36
2007	104141250	29
2008	116031720	38
2009	164777124	52
2010	161725760	11
2011	190332000	17
2012	204000000	30
2013	319164030	7
2014	355138350	10
2015	400410000	3

Source:(1) (Hamami,2012) (2) Rapport de gestion, 2012).

والشكل الموالي يوضح شكل الانتشار بين المتغيرين لتبيان نوع العلاقة بينهما.

الشكل رقم (02): شكل الانتشار للعلاقة بين عدد المنتجات الجديدة والاستثمار في مجال البحث والتطوير.



$$NP = \alpha + \beta RDt + \varepsilon_t$$

تقدير معادلة عدد المنتجات الجديدة بصيдал: بعد تحديد الشكل الخطي لمعادلة عدد المنتجات الجديدة بصيдал من خلال شكل الانتشار سيتم تقدير معالم هذه المعادلة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS.

الجدول رقم (03): نتائج تقدير معالم معادلة عدد المنتجات الجديدة بصيдал.

Modèle	Coefficients non standardisés		T	Sig.	Corrélations
	A	standard-E			
(Constante)	21,055	7,110	2,961	,010	
R et d	-3,148E-008	,000	-,853	,408	0.22-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (2) وبرمجية SPSS.

من الجدول يتضح أن معادلة عدد المنتجات الجديدة بصيдал تأخذ الشكل التالي:

$$NPt = 21,055 - 3,148E-008RDt$$

توضح معالم المعادلة بأن العلاقة عكسية بين الاستثمار في البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة بصيдал، بحيث

تنخفض هذه الأخيرة بقيمة  $-3,148E-008$  كلما زاد الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير بوحدة واحدة.

الجدول رقم (04): جدول تحليل التباين.

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	169,641	1	169,641	,728	,408b
1 Résidu	3263,296	14	233,093		
Total	3432,938	15			

a. Variable dépendante : np

b. Valeurs prédites : (constantes), rd

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (2) وبرمجية SPSS.

اختبارات المعنوية: كانت نتائج اختبارات المعنوية الإحصائية للمعالم المقدرة للعلاقة بين عدد المنتجات الجديدة بصيдал

والبحث والتطوير، باستخدام اختبار T كما يلي: ( $C.NP.RD = 0.435$ )

توضح قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أنها أكبر بكثير من قيمة مستوى المعنوية المرجعية ( $t = 0.05$ ) ، وبالتالي ( $t < c$ ) أي أن معاملات معادلة عدد المنتجات الجديدة بصيدال مساوية للصفر، كما تؤكد ذلك إحصائية F لاختبار المعنوية الكلية للنموذج حيث أن  $t < c$  ، مما يبين عدم مصداقية النموذج ومنه رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العديمة، أي أن الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير بصيدال، لا تفسر التغير في عدد المنتجات الجديدة بصيدال، وبالتالي عدم صحة المعادلة وعدم معنوية معالمها وبالتالي عدم قبولها، إضافة إلى التناقض بين الشكل الاقتصادي المفترض للعلاقة وبين ما توضحه المعادلة، حيث يفترض أن تكون العلاقة طردية بين عدد المنتجات الجديدة ومجهودات الاستثمار في كل من البحث والتطوير بصيدال، عكس ما وضحته المعادلة وكذا معامل الارتباط (-0.22)، إذ أن ابتكار منتجات جديدة قائم أساسا على كثافة المعرفة وتوظيفها في نشاطات البحث والتطوير، وبالتالي فإن ما يفسر هذه العلاقة العكسية بين هذه المتغيرات بمجمع صيدال يعود أساسا لعدم كفاية الاستثمار في مجال البحث والتطوير إذ لا تتعدى نسبتها 1.5 % من رقم أعماله، وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع المعدلات الجارية بالمخابر العالمية. ولهذا فإن كل هذه التناقضات بالمعادلة تقضي برفضها لعدم تعبيرها عن العلاقة الحقيقية بين هذه المتغيرات من جهة، ولعدم دلالة معالمها اقتصاديا وإحصائيا، وبالتالي قبول الفرضية العديمة الثالثة، أي أنه لا توجد هناك علاقة بين نفقات البحث والتطوير وزيادة عدد المنتجات الجديدة بصيدال.

#### خلاصة:

تبين مما سبق أن أهم الأساليب التي من شأنها تحقيق مفهوم الابتكار عند الطلب، أي المؤسسة المبدعة، هو تبني إستراتيجية الابتكار التكنولوجي المستمر، حيث كشفت الدراسة النظرية عن أهمية هذا الأخير في تحقيق استمرارية المؤسسات، إذ أنه يعد أساس باقي أنواع الإبداع عملا بمفهوم النظم، كما أن مفهوم المؤسسة المبدعة، أو الابتكار عند الطلب لا يتحقق إلا بتحقيق التزامن بين مجموعة من الإستراتيجيات المطبقة على المنتج في مختلف مراحل دورة حياته، كتطبيق إستراتيجية المنتج في مرحلة النضج، والقائمة على خفض التكاليف للحصول على السعر التنافسي، تزامنا مع الإستراتيجية المطبقة على المنتجات في مرحلة الانطلاق والقائمة على الإبداع الجذري والمتضمنة للمخاطرة وارتفاع تكاليفها، بحيث تغطي إيرادات الاستراتيجية الأولى تكاليف الإستراتيجية الثانية، كما يستدعي الأمر تبني إستراتيجية الابتكار المستمر الذي يحافظ على الحصة السوقية للمؤسسة وولاء العملاء بدل الابتكار الجذري الوحيد، وكذا تغييرا في مهمة المؤسسة، والانتقال من الرؤى قصيرة المدى والحلول المؤقتة للمشكلات إلى الرؤى طويلة المدى حيث الحلول الابتكارية وجذرية للمشكلات القائمة.

بالنسبة لمجمع صيدال، فتوضح المقابلة التي أجريت مع مسؤول مركز البحث والتطوير عدم وجود نية تماما نحو ارتياد مجال الابتكار التكنولوجي الجذري المتمثل في ابتكار أدوية أصلية جديدة، مما يبين عدم إمكانية صيدال لتحقيق مفهوم المنظمة المبدعة بالمعنى الحقيقي نتيجة عدم تمكنها من تغيير مهمتها نحو الأدوية الأصلية بالتزامن مع الأدوية الجنيسة مما يتسبب في عدم قدرتها على تغطية الطلب من الأدوية بشكل كاف سيما تلك التي تعنى بالأمراض المزمنة والمستعصية، مما أدى إلى قبول الفرضية الأولى والتي مفادها أنه لا توجد هناك إستراتيجيات واضحة المعالم لتبني مفهوم الإبداع عند الطلب بمجمع صيدال.

ومن خلال استطلاع آراء عينة من الإطارات، فقد تبين أن هناك مؤشرات لإمكانية تبني المجمع لمفهوم الإبداع التكنولوجي عند الطلب، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية تعبر عن إمكانية تبني الابتكار التكنولوجي عند الطلب بصيدال.

بالمقابل فإن نتائج النموذج القياسي، تبين أن النظرة للابتكار التكنولوجي قاصرة على تحسين بعض الخصائص للمنتجات الدوائية الجينية القائمة، وبالرغم من الجهود المبذولة في مجال البحث والتطوير، إلا أنه لم يحقق الأهداف المرجوة منه من حيث الابتكارات التكنولوجية، ما عدا بعض التعديلات المتواضعة لتشكيلها منتجاتها الجينية دون أي محاولة لارتياح مشاريع حقيقية في مجال الابتكار الجذري، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة ومفادها أنه لا توجد هناك علاقة بين نفقات البحث والتطوير وزيادة عدد المنتجات الجديدة بصيدال.

#### قائمة المراجع:

- العامري صالح مهدي محسن، (2005). العلوم التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الابتكار التكنولوجي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21. العدد 02.
- عبيدات محمد إبراهيم، (2006) **تطوير المنتجات الجديدة**، ط3، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فون برادن، تعريب عبد الرحمان توفيق، (2000) **حرب الإبداع "فن الإدارة بالأفكار"**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- تقارير التسيير لمجمع صيدال (2004-2012).
- مقابلة مع مديرة مركز البحث والتطوير (جيلاني).
- منشورات داخلية لمجمع صيدال، مركز البحث والتطوير.
- Alain Tietart- Raymond, (2005), **Strategie: Concepts, Méthodes, Mise en œuvre**, Paris: Dunod.
- Aydalot Philippe,(2006), **Tragetoires technologiques et milieux innovateur**, Pais: economica.
- Brilman Jean,( 2000), **Les meilleurs pratiques de management** (Paris: organisation.
- Derkaoui Boumediene PDG du Saidal(2012), Nos obgectifs stratégiques, conference de saidal, Alger.
- Develan Pierre(2006), L'innovation de rupture, clé de la compétitivité, Paris, herm science.
- Dobers. H, (1985) **The technological era- Continuity and change in Arab and European societies**, international instetut Konrad -Adenauer- Stiftung, New York.
- M.Christensen Clayton,(2003), **Repandre au défi du changement radical**, Paris, organisation.
- Dominique Anglade(2017) Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, **Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2017-2022** -, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Québec.
- www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/
- Reyne Maurice, (2002), **Maitriser l'innovation technologique**, Paris, Dunod.
- Schilling Melissa, (2006), **Gestion de l'innovation technologique**, Paris, Maxima.
- Schumpeter. A J, (1935), **Théorie de'l' évolution économique**, Paris: Dalloz
- Tabatoni Pierre,(2005 ). **Innovation, désordre progés**, Paris, economica.
- Takeuchi. H. I.nonaka,(1994), **The new product development**, G.Britan, Galliard.
- walch S.fernez, (2006), **management de l'innovation, de la stratégie aux projets**, Paris, vuibert.

## تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي من وجهة

نظر أساتذة عينة من الجامعات الجزائرية

د.ضيف الله نسيمة،nassima.grh@gmail.com

أ.د. بن زيان إيمان،[iman\\_benziane@yahoo.fr](mailto:iman_benziane@yahoo.fr)

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية والتسيير - جامعة باتنة 1-

تاريخ الاستلام: 2018/03/17

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛ اخذين بعين الاعتبار وجهة نظر أساتذة عينة من الجامعات الجزائرية؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كبير فيما يخص تحسين جودة العملية التعليمية في عناصرها الخمسة (أستاذ، طالب، مقرر دراسي، عملية تدريسية وإدارة العملية التعليمية)؛ حيث قدر التأثير 97.7%. ووفق هذه النتائج قدم الأساتذة العديد من الاقتراحات للولوج بهذا التأثير إلى مستويات اعلى والمحافظة عليه سيتم عرضها فيما بعد.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصال، العملية التعليمية، جودة التعليم العالي، مؤسسات التعليم العالي، الجزائر.

### Résumé :

Cette étude vise à déterminer l'impact de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication sur la qualité de l'enseignement dans les établissements d'enseignement supérieur algériens. L'étude a révélé que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication avait un impact sur l'amélioration des éléments (enseignant, étudiant, programme, processus et gestion), avec un pourcentage de 97,7%. Par ailleurs, les enseignants ont donné de nombreuses suggestions pour développer cette amélioration et la préserver.

**Mots clés:** technologies de l'information et de la communication, qualité de l'enseignement supérieur, établissements d'enseignement supérieur, Algérie.

**Mots clés :** technologies de l'information et de la communication, processus d'enseignement, qualité de l'enseignement supérieur, établissements d'enseignement supérieur, Algérie.

### مقدمة

تعتبر مؤسسات التعليم العالي احد أهم مظاهر التقدم والتطور في المجتمع والمدخل الطبيعي لمواكبة العصر بمستجداته بسرعة مذهلة، ناهيك عن كونه مفتاح التحسيس للواقع ومتطلباته الاقتصادية، الاجتماعية، الحضارية والثقافية. لتأخذ مجرى آخر وتتحول من مؤسسات تخرج الكم الكبير من الطلبة إلى مؤسسات مطالبة بتجويد خدماتها وتحسين نوعياتها مع ضمان جودتها؛ إلا أن هذا المطلب لابد أن يتماشى والتطورات التكنولوجية في العالم.

ومن هذه التطورات التكنولوجية المستحدثة ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعتبر من الجوانب المهمة لنظام المعلومات في مختلف المؤسسات الاقتصادية لكن يبقى السؤال مطروح حول تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة العملية التعليمية من وجهة نظر أساتذة عينة من الجامعات الجزائرية؟

للإجابة على هذا التساؤل تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✚ فيما يكمن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات التعليم العالي؟
- ✚ فيما يكمن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة العملية التعليمية نظريا وميدانيا في الجزائر؟

#### أهداف الدراسة

تتركز أساسا أهداف الدراسة على:

- ✚ التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات التعليم العالي.
- ✚ التعرف على تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة العملية التعليمية من وجهة نظر أساتذة عينة من الجامعات الجزائرية.

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في نوعين أهمية علمية وأخرى عملية:

- ✓ **الأهمية العلمية:** تكمن في ضبط المتغيرات والمفاهيم علميا لكل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، جودة التعليم العالي.
- ✓ **الأهمية العملية:** تقديم التصور النموذجي لتأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي الولوج بدورها إلى الأحسن في ظل التغيرات المستجدة واستغلالها أحسن استغلال.

#### الدراسات السابقة

بنيت الدراسة الحالية على نتائج العديد من الدراسات التي أثبتت العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة التعليم العالي عامة والعملية التعليمية بصفة خاصة ندرج أهمها فيما يلي:

1. دراسة **Abir Hanafi** بعنوان:

**Virtualisation des pratiques d'enseignement en FOAD entre contexte et média (le cas du réseau pyramide tome 1), these doctorat, toulouse(2011) .**

ركزت هذه الدراسة على تطبيقات الأساتذة في العملية التعليمية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. حيث توصلت إلى وجود تأثير ايجابي من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ وهذا من خلال التحويل الأعظم في التطبيقات البيداغوجية بالتغيير في نماذج الاتصال، وكذا في التطبيقات التعاونية والتقييمية. كما أنها توصلت إلى نتيجة مفادها أن تكييف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم يعمل على تخريج بيداغوجيا حركية ومهيكله للطلبة مع أن إدخال التكنولوجيا في التعليم توجب تغييرات ثقافية وهذا لمواجهة آثار مقاومة التغيير.

2. دراسة Faten Tabet بعنوان:

**L'enseignement à distance en Tunisie : un nouveau dispositif universitaire**

**enevolution, Université Stendhal, Grenoble , France,2010**

فحصت هذه الدراسة استقصاء حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المجال التعليمي التونسي المترجم في زرع نسيج حي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال استخداماتها وتوضيح منطقيات دمجها وضرورتها. وقد توصلت الدراسة من جانب الأساتذة الفاعلين أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في قاعات التدريس سهلت كثيرا الإنتاجية وعملت على تأسيس العلاقات البيداغوجية التي تؤلف توسع النشاط. كما أنها توصلت إلى أن تواتر استخدام التكنولوجيا في التعليم مرتبط بامتلاكها مع أن صعوبات تنظيم أجهزة الإعلام الآلي كانت مطروحة في فروع الدراسة الأدبية فقط.

3. دراسة Marcelline Djeumeni Tchamabe بعنوان:

**Pratiques pédagogiques des enseignants avec les TIC au Cameroun entre politiques publiques et dispositifs techno-pédagogique, compétences des enseignants et compétences des apprenants, these doctorat, paris,(2011)**

عمدت هذه الدراسة على الصيغة الإيضاحية والشاملة الإدراك لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية حضوريا أين تعتبر القاعة شبكة حقيقية للتبادلات بين الأستاذ والطلبة والمعرفة. ولتحليل الغرض من الدراسة تم طرح استبيان مكون من 1000 أستاذ، 1000 متدرب و 18 مقابلة مقسمة إلى 6 مع الأساتذة، 6 مع المسؤولين و 6 مع المتدربين مع تحليل الملاحظات حول القاعة والملفات.

توصلت الدراسة إلى أن التطبيقات البيداغوجية تركز أولا على الأجهزة التكنولوجية في المكان أي حضوريا، كما أن هذا النموذج الحضورى هو الأكثر انتشار على نموذج التعليم عن بعد مع أن البنى التحتية هي السبيل لتحقيق هذا النموذج أكثر، مع ضرورة الاهتمام بالاستعمالات الأكثر للمحيط التكنو بيداغوجي المتعلقة بالمناهج، البيداغوجيا، التنظيم والإدارة.

4. دراسة محمد الزبون وصالح عباينة بعنوان:

**تصورات مستقبلية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير النظام التربوي، مقال بمجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 24، العدد3، (2010)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عناصر النظام التعليمي الخمسة الأستاذ، الطالب، المنهاج الدراسي، القيادة أو الإدارة وعملية التدريس؛ من منطلق توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في النظام التعليمي مؤخرا وأصبح استخدامها ضروري من قبل طرفي العملية التعليمية لتحسين جودتها وكذا تحسين العناصر الأخرى للنظام التعليمي.

توصلت الدراسة إلى أن كل من الأستاذ، الطالب، عملية التدريس، المنهاج الدراسي والقيادة الإدارية ستتغير إلى الأحسن باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليست مجرد إدخال

المكونات المادية إلى أماكن التعليم وإنما استثمار البيئة المدرسية لإيجابيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما يساعد على بناء موارد بشرية قادرة على امتلاك المعرفة استخداماً، تطويراً وإبداعاً.

#### 5. دراسة بكر عبد الحق وإسماعيل ياسين بعنوان:

العوامل المؤثرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية في المدارس الثانوية في شمال فلسطين، مقال  
بمجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 22، العدد 4، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى حصر الصعوبات التي تعيق استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية في فلسطين عن طريق مجموعة من المقابلات مع الأساتذة في منطقة رام الله.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الصعوبات في استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية ملخصة في الآتي:

- عدم توافر الانترنت ومشاكل التأهيل في ذلك.
- الحاجز النفسي والتوجهات السلبية والاجتماعية.
- عدم التمكن من اللغة الانجليزية وصعوبات الوصول إلى المعلومات مع ضيق الوقت المتاح للعملية التعليمية وتطبيق المنهاج.
- الاعتقاد بصعوبة استخدام التكنولوجيا وقلة الدعم الفني مع ازدحام الصفوف.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي؛ ليتم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- ❖ **المحور الأول:** استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي
- ❖ **المحور الثاني:** تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

#### المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي

إن الاهتمام بالتعليم العالي ضرورة لا مفر منها ومتطلب لا يستهان به؛ إذ لابد من دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات التعليم العالي خاصة وأن الاقتصاد تحول من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معلوماتي معرفي بحث ينتظر منها تحقيق أهداف معينة بالاعتماد على محاور أساسية ندرجها تباعاً فيما يلي:

#### أولاً: تعريف جودة التعليم العالي

تمثل الجودة بشكل عام احد المتطلبات الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن، إذ تزايد الاهتمام بجودة التعليم العالي عالمياً ومحلياً في الآونة الأخيرة وتزايدت معه جهود إيجاد معايير لهذه الجودة؛ لما لذلك من أهمية في تحسين مخرجات هذا القطاع، وتأهيل خريجه للمنافسة في ميادين العمل المختلفة وفق معايير دولية. وبالتالي تم التوجه من طرف كل الدول نحو تحسين جودة تعليمها للرقى والنمو باقتصادياتها؛ فقد أصبحت جودة التعليم العالي رهان العصر الحالي إذ تعني:

حسب الطائي والعبادي هي: عملية توثيق البرامج، الإجراءات، تطبيق الأنظمة، اللوائح والتوجيهات؛ تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية، الجسمانية، النفسية، الاجتماعية والثقافية؛ ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها<sup>1</sup>.

لتعرف الباحثة جودة التعليم العالي على أنها: "عملية مهمة جدا وضرورة مفيدة لتحقيق أهداف التنمية بأنواعها وكذا الارتقاء بمصير البحث العلمي إلى مراتب معترف بها عالميا من خلال الاهتمام بمخرجات التعليم العالي المتمثلة أساسا في الخريج اهتماما شاملا من حيث المقرر الدراسي، الأستاذ وكفاءته، إدارة الكلية دون غرض النظر عن الطالب وشروط انتقائه وكذا توفير العملية التدريسية الملائمة والمهئية بشتى الوسائل المطلوبة.

### ثانيا: فوائد جودة التعليم العالي

تحتل جودة التعليم العالي أهمية بالغة سواء على المستوى الكلي "المجتمع" أو على المستوى المنظمي؛ وهذا لما لها من اثر قوي في تحقيق الأهداف المرجوة؛ إذ تكمن فوائدها في<sup>11</sup>:

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادهِ والوفاء بتلك الاحتياجات.
- أداء الأعمال بشكل صحيح وفي اقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- إشباع حاجات الأساتذة وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمنظمة التعليمية.
- تحسين سمعة المنظمة التعليمية في نظر الأساتذة، الطلبة وأفراد المجتمع المحلي وتنمية روح التنافس والمبادأة بين المنظمات التعليمية المختلفة.
- تحقيق جودة الطالب سواء في الجوانب المعرفية، المهارية أو الأخلاقية.
- بناء الثقة بين العاملين بالمنظمة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المنظمات التعليمية.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية كمهارة حل المشكلة وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.
- تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المنظمة التعليمية ولأفراد المجتمع المحلي والاستفادة من هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.

### ثالثا: محاور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي حضوريا

تتلخص متغيرات أو محاور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم الحضوري في خمسة محاور أساسية متمثلة في:

1. الأستاذ: إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي احدث انقلابا هائلا في عمل الأستاذ؛ فقد حدث تحول دور الأستاذ من الأستاذ التقليدي الذي ينحصر دوره في الملحن، المسيطر، المصدر الوحيد للمعرفة والناقل لها إلى أستاذ في عصر المعرفة الذي يقوم بالأدوار التالية<sup>12</sup>:
  - دور الشارح باستخدام الوسائل التقنية.
  - دور المشجع على التفاعل في العملية التعليمية التعليمية.
  - دور المشجع على توليد المعرفة والإبداع.

**2. الطالب:** إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة تعليمية تجذب الطلبة وتشجعهم ليكونوا متعلمين مستقلين؛ تساعدهم على الوصول إلى المعلومات بسرعة من مصادر عالمية واسعة كما تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصال العناصر الآتية للطالب:

- التعلم الفعال.
- مركزية الطالب: نمذجة المواقف الحياتية الحقيقية ومحاكاتها.
- التعلم القائم على المصادر

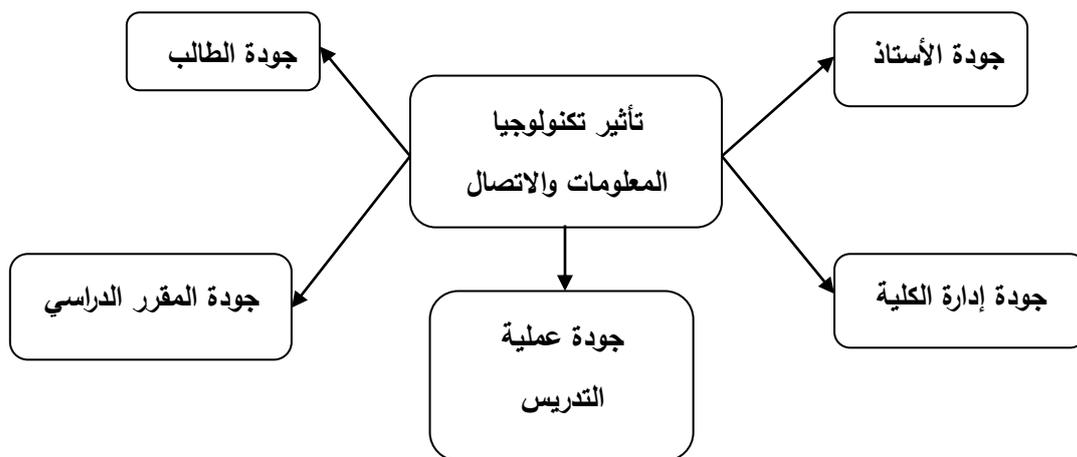
**3. عملية التدريس:** لقد أتاحت إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للأستاذ التدريس بكفاءة أكثر من ذي قبل وخصوصا تطبيق استراتيجيات التعلم في مجموعات (**العمل الجماعي**)، التعلم من خلال النشاطات، التعلم بالاستقصاء وحل المشكلات، استخدام التفكير الناقد؛ إذ يجب أن تتصف الإستراتيجية المستخدمة بتوظيف كافة مصادر التعلم المتوافرة في بيئة التعلم من أجل تسخير قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خدمة التدريس؛ كما أنه من الضروري تحديد أهداف التدريس بدقة ثم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المناسبة لتحقيق تلك الأهداف<sup>٤</sup>.

**4. المنهج الدراسي:** إن إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التعليم والتعلم سيؤدي إلى إعادة تشكيل المناهج التعليمية وفق التكنولوجيا الجديدة؛ وقد أدى هذا المنظور إلى ظهور برامج الحاسوب التعليمية فلم يعد الكتاب المدرسي المصدر الوحيد للمعرفة بل ظهرت المادة العلمية على الأقراص المدمجة وتم استخدام الانترنت للوصول إلى المعرفة مع استخدام البرامج الحاسوبية في العروض التقديمية دون غرض النظر عن استخدام الحقايب التعليمية<sup>٥</sup>.

**5. القيادة التربوية:** إن قوة التأثير الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أدت إلى ضرورة وجود قيادة قادرة على إحداث التغيير في النظام التربوي في شتى مجالاته؛ إذ لا بد أن تتخذ هذه القيادة قرارا استراتيجيا بالتغيير نحو إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس.

هذه النقاط سيتم التأكد منها لتأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية لتحسين جودة مختلف عناصرها (أستاذ، طالب، مقرر دراسي، العملية التدريسية وإدارة الكلية) وفق المخطط التالي:

**المخطط (1):** تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين جودة عناصر العملية التعليمية حضوريا



المصدر: من إعداد الباحثين بالاجتهاد

## المحور الثاني: تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

لغرض معرفة اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة العملية التعليمية، وحرصا على الالتزام بموضوعية البحث العلمي في عرض النتائج وبناء التوصيات تم تسليط الضوء على عينة من الجامعات الجزائرية من مختلف الجهات شرقا، غربا، وسطا من خلال استبيان موجه للأساتذة لمعرفة وجهات نظرهم حول تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين جودة العملية التعليمية حضوريا. ولتحقيق أهداف الدراسة لابد من اختبار الفرضية التالية:

توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين جودة العملية

### التعليمية في الجامعات الجزائرية

ومن اجل الإحاطة أكثر بحوثيات الدراسة تم التطرق للنقاط التالية:

#### أولاً: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم توضيح أهم النقاط المتعلقة ببناء أداة الدراسة (الاستبيان)، الإطار المكاني والزمني للدراسة، كيفية تصميم الاستبيان، اختيار عينة الدراسة وحجمها وكذا الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.

**1- الإطار المكاني:** اقتصرت عينة الدراسة على سبعة جامعات مختلفة من مختلف تقسيمات الجامعة الجزائرية (شرقا، وسطا وغربا) فنجد جامعة باتنة، بسكرة، سطيف، الجزائر، وهران، البويرة، بومرداس، ولكليتين فقط من كل جامعة كلية العلوم الاقتصادية وكلية العلوم التي تحوي قسم الإعلام الآلي. وقد تم اقتصار الدراسة على هاتين الكليتين بعد إجراء المقابلات وهذا راجع لطبيعة الدراسة فمعرفة تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة العملية التعليمية لابد من معرفته من مجتمع يستخدم هذه التكنولوجيا ومن خلال المقابلات المعتمدة تم حصر هاتين الكليتين المستخدمتين لهذه التكنولوجيا مقارنة بالبقية.

**2- الإطار الزمني للدراسة:** انطلقت الدراسة الميدانية أولا بإجراء المقابلات دامت ما يقارب شهر (من 10-5-2013 إلى غاية 12 جوان 2013) تقريبا، لنباشر في نفس الوقت عملية بناء الاستبيان وتحكيمه حيث دامت العملية حوالي عشرة (من جوان 2013 إلى غاية مارس 2014)، ليتم فيما بعد عملية التوزيع ابتداء من (شهر مارس 2014 إلى غاية نوفمبر 2014) ما يقارب تسعة أشهر من توزيع واسترجاع للاستمارات. لتبدأ فيما بعد مباشرة عملية الفرز والتحليل إذ دامت عملية التحليل ما يقارب أربعة أشهر من (منتصف شهر نوفمبر إلى غاية نهاية شهر فيفري 2015).

**3- اختيار عينة الدراسة وحجمها:** إن موضوع الدراسة حساس جدا وخاصة متغير الجودة والذي تعتمد عملية قياسه على آراء مختلف الأطراف المشاركة فيه داخليا وخارجيا، إلا أننا اعتمدنا على الأطراف الداخلية. حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأساتذة في مختلف التخصصات وفي كل الجامعات الجزائرية دون استثناء والذين بلغ عددهم ما يفوق 48000 أستاذ بالزيادة خلال السنة الجامعية 2014/2015. (هذه الإحصائيات تم وضعها بناء على عددهم المقدر ب45000 أستاذ خلال سنة 2013/2014<sup>vi</sup>. فعملنا على زيادة أقصى عدد لذلك كي لا تتأثر العينة).

فقد تم توزيع الاستبيان ورقيا والكترونيا، ليتم استرجاع 481 استبيان تم استبعاد 75 منهم لعدم الإلمام بمختلف إجابات المحاور للاستبيان من جهة وكذا لعدم استخدام هذه الوسيلة في التدريس.

إضافة إلى انه تم التأكد من العينة المقبولة من خلال كل من معادلة ستيفن ثامبسون، معادلة روبيرت ماسون، معادلة هيربرت اركن والتي حددت كلها العينة المعبرة للمجتمع ب380-381.

## ثانيا: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

لغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss22)، من أجل التمكن من استعمال مجموعة من الأساليب والمقاييس الإحصائية المساعدة في تحليل ووصف خصائص العينة وتحديد اتجاهات المبحوثين وتأثيرها على متغيرات البحث.

1- **المقياس المستخدم:** تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" المقسم إلى خمس اختيارات أعطيت الدرجات من 1 وهي أدنى درجة غير موافق بشدة وصولا إلى 5 وهي أعلى درجة موافق بشدة.

2- **المنهج المستخدم:** باعتبار المنهج يبسر الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفروض البحث فإنه تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها. وكذا المنهج الاستنباطي لغرض تأكيد الارتباط بين المتغيرات من حقيقة بدئه بالمسلمات والنظريات ثم الولوج إلى الإشكالية المبحوثة من جهة، ومن جهة أخرى حقيقة انتقاله من الكل إلى الجزء (من العام إلى الخاص).

3- **المعالجات الإحصائية:** لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار البسيط).

## ثالثا: خصائص عينة الدراسة

إن خصائص عينة الدراسة متنوعة فنجد ما يتعلق بالجنس، السن، الرتبة العلمية، المقاييس المدرسية، المستويات المستفيدة، الكلية، الجامعة وكذا الانتماء للمخبر؛ ليتم إدراج الوصف الإحصائي لها في النقاط التالية:

## الجدول (1) : وصف عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	القياس	
52.0	211	ذكر	الجنس
48.0	195	أنثى	
13.1	53	أقل من 30 سنة	العمر
34.2	139	من 30-40 سنة	
30.5	124	من 41-50 سنة	
22.2	90	51 سنة فما فوق	
17.5	71	أستاذ مساعد "ب"	الرتبة العلمية
25.6	104	أستاذ مساعد "أ"	
16.3	66	أستاذ محاضر "ب"	
25.1	102	أستاذ محاضر "أ"	
15.5	63	أستاذ التعليم العالي	
23.6	96	نظرية	المقاييس المدرسية
37.2	151	تطبيقية	
39.2	159	النوعين معا	
28.6	116	ليسانس	المستويات المستفيدة
63.3	257	ماستر	
8.1	33	دكتوراه	
32.0	130	جامعة باتنة	

15.0	61	جامعة الجزائر	
7.9	32	جامعة وهران	
9.1	37	جامعة بسكرة	الجامعة
16.3	66	جامعة سطيف	
12.3	50	جامعة بومرداس	
7.4	30	جامعة البويرة	
53.2	216	اقتصاد	
46.8	190	علوم	الكلية
74.4	302	منتمي	
25.6	104	غير منتمي	الانتماء للمخبر

المصدر: د. ضيف الله نسيمية، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2015-2016، ص241

نلاحظ من الجدول أن عينة الدراسة تتوزع إلى ما نسبته 52% أستاذ و 48% أستاذة ؛ وهذا دليل على استجابة متعاضدة تقريبا بين الذكور والإناث؛ كما أنها استجابة متنوعة الآراء ولم يتم فيها إجحاف طرف عن طرف آخر. كما أن عينة الدراسة توزعت حسب السن إلى نسبة 13.1% من الأساتذة المتراوحة أعمارهم في الفئة الأولى الأقل من 30 سنة، أما أكبر نسبة والمقدرة ب 34.2% فمثلت الأساتذة المتراوحة أعمارهم بين 30-40 سنة، لتحتوي الفئة الثالثة المتراوحة أعمارهم بين 41-50 سنة ما نسبته 30,5% من الأساتذة المستجوبين، ليبقى ما نسبته 22,2% من الأساتذة تفوق أو تساوي أعمارهم 51 سنة؛ وهذا يفسر بتنوع عينة الدراسة كما أن طبيعة الموضوع تتطلب هذا العامل لما له من دور في إيجاد فروق في تقبل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كتغيير في طريقة التدريس من نمط إلى نمط آخر مغاير ومخالف تماما. أما عن التوزيع حسب الرتبة العلمية فنجد 17.5% من الأساتذة رتبته أستاذ مساعد صنف ب، 25.6% من الأساتذة رتبته أستاذ مساعد صنف أ وهي أكبر نسبة، لتمثل النسبة 16.3% الأساتذة المحاضرين صنف ب، أما رتبة الأستاذ المحاضر صنف أ فمثلتها نسبة 25.1%، لتبقى نسبة 15.5% من الأساتذة رتبته أعلى رتبة في الجامعة أستاذ تعليم عالي؛ وهذا تدعيم لنتيجة وجود فروق حسب السن وتنوع عينة الدراسة بمختلف المستويات ما يجعل الآراء أكثر مصداقية وأكثر دلالة وأكثر وضوح. لتتوزع عينة الدراسة حسب المقاييس المدرسة في الكلية المنتمين إليها إلى ما نسبته 23.6% من الأساتذة يدرسون مقاييس نظرية فقط ، أما نسبة 37.2% من الأساتذة فمثلت تدريس المقاييس التطبيقية، ليمثل الأساتذة الذين يدرسون النوعين النظرية والتطبيقية بنسبة 39.2%. ما يفسر تمكن الأساتذة من تقمص وتدريس نوعي المقاييس النظرية والتطبيقية، وكذا الأخذ بالتجربة سواء كانت تجارب أو دراسات سابقة أو تجارب حية في الميدان. أما عن توزيعها حسب المستويات المستفيدة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم في قاعات التدريس فنجد الأساتذة الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم للمستوى الأول الجامعي (ليسانس) ممثل بنسبة 28.6%، أما الأساتذة المستخدمون لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مع طلبة المستوى الثاني من التعليم الجامعي (ماستر) مثلتهم نسبة 63.3%، ليمثل الأساتذة الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم مع طلبة الطور الثالث الجامعي (دكتوراه) نسبة 1.8%. ما يفسر باستفادة كل الأطوار من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء كانت استفادة كبيرة دائمة أو صغيرة ومؤقتة.

هذا وقد توزعت عينة الدراسة حسب الكلية المدرسون بها إلى: الأساتذة المستجوبين من كلية الاقتصاد في مختلف الجامعات المعنية مثلوا بنسبة 53.2%، أما الأساتذة المنتمون إلى كلية العلوم في كل الجامعات فمثلوا بنسبة 46.8%.

ما يفسر باستجابة مزدوجة من التخصصين التجريبي (العلوم) والإنساني (اقتصاد) وهذا يعطي فكرة على تنوع الآراء حسب التخصصات التجريبية من جهة والعلوم الإنسانية من جهة أخرى دون غض النظر عن توزيعهم حسب الجامعة المدرسون بها فنجد ما نسبته 32% من الأساتذة المستجوبين من جامعة باتنة، أما الأساتذة المنتمون إلى جامعة الجزائر فمثلوا بنسبة 15%، 7.9% كانت نسبة تمثيل الأساتذة لجامعة وهران، ليمثل أساتذة جامعة بسكرة نسبة 9.1%، أما جامعة سطيف فمثلتها نسبة 16.3% من الأساتذة، لتمثل جامعة بومرداس بنسبة 12.3% من الأساتذة، لتبقى نسبة 7.4% من الأساتذة ممثلة لجامعة البويرة. ما يفسر بتنوع وجهات النظر من مختلف الجامعات ممثلة وسطا، غربا وشرقا. وفي الأخير نتطرق إلى توزيعهم حسب انتماء الأساتذة للمخبر فنجد مايمثله نسبة 74.4% من الأساتذة المستجوبين منتمين للمخابر العلمية في الكلية، أما ما نسبته 25.6% من الأساتذة المستجوبين غير منتمين إلى المخابر ما يفسر باهتمام الأساتذة بأهمية البحث العلمي وعملية تطويره وكذا البحث عن مختلف الوسائل والإجراءات لتحسين ذلك.

#### رابعا: المتوسطات الحسابية لمجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة العملية التعليمية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى المتوسطات الحسابية لمجالات جودة العملية التعليمية حسب النقاط التالية:

#### 1. المقرر الدراسي

#### الجدول (2): ترتيب المتوسطات الحسابية لمجال المقرر الدراسي لجودة العملية التعليمية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	3	1.104	3.719	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية من عملية إثراء المحتويات الدراسية
موافق	2	1.121	3.798	تناسب المقرر الدراسي مع استخدامات تكنولوجيا المعلومات المتوفرة
موافق	4	1.122	3.719	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية من عملية تحكم الأستاذ في المحتويات الدراسية
موافق	5	1.190	3.719	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من التناسب بين كثافة المقرر الدراسي والتوقيت المخصص له
موافق	1	1.121	3.857	رفع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تغطية المقرر الدراسي للمواضيع الأساسية في المقاييس المدرسة
موافق	6	1.192	3.561	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من ارتباط المقرر الدراسي بمتطلبات سوق العمل

**المصدر:** د. ضيف الله نسيم، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة

من الجامعات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2015-2016، ص 255

يوضح الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات جودة المقرر الدراسي بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث حققت بالترتيب المتوسطات التالية: يقدر المتوسط الحسابي لزيادة تغطية المقرر الدراسي للمواضيع الأساسية في المقاييس المدرسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (3.857) بانحراف معياري (1.121) محتلة بذلك المرتبة الأولى لما لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من دور في توضيح نقاط أساسية في وقت وجيز مع توضيح لمختلف النقاط الغامضة مع ربح الوقت والجهد، 3.798 بانحراف معياري (1.121) كان لصالح تناسب المقرر الدراسي مع استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في قاعة التدريس وقد أيقن الأساتذة بأنها من بين الأولويات الأساسية وهذا ظاهر من خلال احتلالها للمرتبة الثانية، 3.719

بانحراف معياري (1.104) لصالح زيادة عملية إثراء المحتويات الدراسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال محتلة بذلك المرتبة الثالثة وهذا من خلال جعل وقت أكثر للمناقشة والحوار والنقد وبالتالي توسيع دائرة الاستفادة باستخدام أساليب العمل الجماعي كحلفات الجودة والعصف الذهني مثلا، أما 3.719 بانحراف معياري (1.122) فكان لصالح زيادة عملية تحكم الأستاذ في المحتويات الدراسية محتلة بذلك المرتبة الرابعة وهذا طبعا من خلال التسهيلات التي تقدمها هذه الوسيلة من تنظيم، تخزين، استرجاع سريع للمعلومات، وقد عبر الوسط الحسابي البالغ (3.719) بانحراف معياري (1.190) عن زيادة تناسب كثافة المقرر الدراسي مع التوقيت المخصص له باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال محتلة بذلك المرتبة الخامسة وهذا يمكن أن يفسر باختلاف التخصصات وتكامل زيادة تحكم الأستاذ في المحتويات الدراسية وتناسب المقرر الدراسي مع التوقيت المخصص له، ليعبر الوسط الحسابي 3.561 بانحراف معياري (1.192) عن زيادة ارتباط المقرر الدراسي بمتطلبات سوق العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لكن بصورة ليست كبيرة مقارنة بالآثار الإيجابية الأخرى ما توضح من خلال احتلالها المرتبة السادسة والأخيرة مقارنة بباقي الآثار وهذا راجع لصعوبة تطبيق ذلك وتباعد القطاعين في التعامل المسبق والتهيئة المزدوجة للأهداف فمخرجات الجامعة هي مدخلات سوق العمل؛ إذ من الضروري الاهتمام بنقطة التعاون خاصة باستخدام الوسائل المتطورة الممثلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولما كانت كل المتوسطات محصورة في المجال (3.4-4.2) على مساحة المقياس فان النتائج تشير إلى أن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المقرر الدراسي في مختلف النقاط السابقة الذكر في مستوى عال.

## 2. الأستاذ

الجدول (3): ترتيب المتوسطات الحسابية لمجال الأستاذ لجودة العملية التعليمية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	5	1.108	3.778	ساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأستاذ على ترتيب الدرس أثناء الحصة
موافق	3	1.116	3.817	مكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأستاذ من تسهيل وصول المعلومة للطلبة
موافق	6	1.144	3.778	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في قدرات الأستاذ التحليلية
موافق	1	1.119	3.916	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من دافعية الأستاذ نحو التعليم
موافق	2	1.079	3.876	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من إلمام الأستاذ بالهدف من أسلوب التدريس المستخدم
موافق	7	1.134	3.640	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من إدراك الأستاذ لقدرات الطالب المختلفة
موافق	4	1.254	3.798	مكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأستاذ من تبسيط المعلومة للطلبة

المصدر: د. ضيف الله نسيم، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2015-2016، ص 257

يوضح الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات جودة الأستاذ بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث حققت بالترتيب المتوسطات التالية: يعبر الوسط الحسابي 3.916 بانحراف معياري (1.119) عن زيادة دافعية الأستاذ نحو التعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال متصدرة قائمة الآثار الإيجابية وهذا ما يجعل هذه النقطة تركز عليها مختلف الآثار الأخرى الستة الباقية لما لهذه الوسيلة من إيجابيات كما شرحنا سابقا من حيث الوقت والجهد والتكلفة، ليقدر المتوسط الحسابي لزيادة إلمام الأستاذ بالهدف من أسلوب التدريس المستخدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (3.876) بانحراف معياري (1.079) محتلة بذلك الرتبة الثانية لما لها من تأثير على تنظيم النقاط الواجب التطرق إليها وكذا الإلمام بها بطريقة أكثر تشويق، أما المتوسط الحسابي 3.817 بانحراف معياري

(1.116) فكان لصالح تمكين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأستاذ من تسهيل وصول المعلومة للطلبة محتلة بذلك المرتبة الثالثة، أما مقدار المتوسط الحسابي (3.798) بانحراف معياري (1.254) فكان لصالح تمكين الأستاذ من تبسيط المعلومة للطلبة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال محتلة المرتبة الرابعة حيث النقطة الثالثة والرابعة متماشيتين في نفس السياق ونفس السيرورة وعلاقة طردية بينهما، مقدار المتوسط الحسابي 3.778 بانحراف معياري (1.108) كان لصالح مساعدة استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأستاذ في ترتيب الدرس أثناء الحصة محتلة بذلك المرتبة الخامسة وهذا من خلال التكامل مع نقطة الهدف من أسلوب التدريس، ليعبر الوسط الحسابي 3.778 بانحراف معياري (1.144) عن أثر زيادة قدرات الأستاذ التحليلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال محتلة بذلك المرتبة السادسة وهذا بفضل جل الآثار المتحققة قبلها، وفي الأخير عبر الوسط الحسابي البالغ (3.640) بانحراف معياري (1.134) عن زيادة إدراك الأستاذ لقدرات الطالب المختلفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال محتلة بذلك المرتبة السابعة والأخيرة وهذا لا يعني عدم أهميتها بالنسبة للأستاذ وإنما النقاط السابقة لها تملك مؤهلات وأولويات لاحتلال المراتب الأولى، ولما كانت كل المتوسطات محصورة في المجال (3.4-4.2) على مساحة المقياس فإن النتائج تشير إلى أن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأستاذ في مختلف النقاط السابقة الذكر في مستوى عال.

### 3. الطالب

الجدول(4):ترتيب المتوسطات الحسابية لمجال الطالب لجودة العملية التعليمية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	3	1.139	3.719	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مستوى فهم الطلبة للدروس
موافق	2	1.165	3.758	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تشجيع الأستاذ للطلاب بغرض طرح أسئلة تتعلق بتعلمه
موافق	1	1.173	3.798	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من إقبال الطلبة على المحاضرة والدرس
موافق	4	1.239	3.719	زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من دافعية الطلبة للتعلم

المصدر: د. ضيف الله نسيم، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2015-2016، ص 258

يوضح الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات جودة الطالب بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث حققت بالترتيب المتوسطات التالية: 3.798 بانحراف معياري (1.173) كان لصالح زيادة إقبال الطلبة على المحاضرة والدرس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا لما له من الأثر الإيجابي على الطالب من خلال جلب نماذج حية أو توضيح سريع ومرئي للأحداث على غرار الدرس التقليدي، 3.758 بانحراف معياري (1.165) لصالح زيادة استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تشجيع الأستاذ للطلاب لغرض طرح أسئلة تتعلق بتعلمه وهذا له أهمية كبيرة في تحسين جودة العملية التعليمية وكذا كونه من المخرجات الأساسية الموجهة لسوق العمل ما توضح من خلال الرتبة الثانية المحتلة، 3.719 بانحراف معياري (1.139) لصالح زيادة مستوى فهم الطلبة للدروس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال محتلة بذلك المرتبة الثالثة وهذا ما يكمل النقطة الأولى من خلال التوضيح الجيد، المقنع والواقعي، ليعبر الوسط الحسابي 3.719 بانحراف معياري (1.239) عن زيادة دافعية الطلبة للتعلم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال محتلة بذلك المرتبة الرابعة وهذا ما يؤدي إلى بناء فضاء تعليمي تشاركي فالدافعية أمر ضروري للقيام بأي عمل خاصة التعلم؛ ولما كانت كل المتوسطات محصورة في المجال (3.4-4.2) على

مساحة المقياس فإن النتائج تشير إلى أن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الطالب في مختلف النقاط السابقة الذكر في مستوى عال مع تكامل تأثيرها وتأثرها مع بعضها البعض.

#### 4. عملية التدريس

##### الجدول(5):ترتيب المتوسطات الحسابية لمجال عملية التدريس لجودة العملية التعليمية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	1	1.150	3.817	دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأستاذ على أداء العملية التعليمية حسب الأهداف المسطرة
موافق	4	1.186	3.738	دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال العملية التدريسية بدديناميكية حوارية من خلال النشاطات المقترحة
موافق	2	1.238	3.798	دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال العملية التدريسية بدديناميكية حوارية من خلال استخدام أسلوب التفكير الناقد
موافق	3	1.247	3.758	دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال العملية التدريسية بدديناميكية حوارية من خلال استخدام أسلوب حل المشكلات
موافق	5	1.104	3.719	دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال العملية التدريسية بدديناميكية حوارية من خلال استخدام المجموعات أو الفرق الصغيرة

**المصدر:** د. ضيف الله نسيم، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2015-2016، ص 259

يوضح الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات جودة العملية التدريسية بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث حققت بالترتيب المتوسطات التالية: **3.817** بانحراف معياري (**1.150**) لصالح تدعيم الأستاذ على أداء العملية التعليمية حسب الأهداف المسطرة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال محتلة بذلك الصدارة لما لها من أهمية حسب الأستاذ في تنظيم الوقت وتقسيم محاور الدرس وكذا الاستماع إلى تساؤلات الطلبة مايعطي جو من التفاعل الايجابي داخل قاعة التدريس، **3.798** بانحراف معياري (**1.238**) فكان لصالح تدعيم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للعملية التدريسية بدديناميكية حوارية من خلال أسلوب التفكير الناقد محتلة المرتبة الثانية خاصة في التخصصات الإنسانية الممثلة بالعلوم الاقتصادية في الدراسة من خلال البحوث المنجزة من طرف الطلبة فهي تركز على النقد البناء سواء للأفكار أو المنهجيات أو الأساليب المتبعة، ليعبر الوسط الحسابي **3.758** بانحراف معياري (**1.247**) عن تدعيم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للعملية التدريسية بدديناميكية حوارية من خلال استخدام أسلوب حل المشكلات التي يمكن أن تمثل أساسا في البحوث المنجزة من طرف الطلبة محتلة بذلك المرتبة الثالثة خاصة تطبيق استراتيجيات العمل الجماعي كالعصف الذهني، أما **3.738** بانحراف معياري (**1.186**) لصالح تدعيم استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للعملية التدريسية بدديناميكية حوارية من خلال النشاطات المقترحة محتلة بذلك المرتبة الرابعة وهذا ظاهر جليا في الواجبات المقدمة للطلبة في شكل سلسلة تمارين تخص كل محور من محاور المقياس، أما تدعيم العملية التدريسية بدديناميكية حوارية من خلال استخدام المجموعات أو الفرق الصغيرة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقدر وسطها الحسابي ب (**3.719**) وبانحراف معياري مقدر ب (**1.104**) ما جعلها تحتل المرتبة الأخيرة في هذه المجموعة. ولما كانت كل المتوسطات محصورة في المجال (**3.4-4.2**) على مساحة المقياس فإن النتائج تشير إلى أن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العملية التدريسية في مختلف النقاط السابقة الذكر في مستوى عال.

## 5. إدارة الكلية

الجدول (6): ترتيب المتوسطات الحسابية لمجال عملية التدريس لجودة العملية التعليمية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
تستعين إدارة الكلية بالطرق الحديثة للتسيير كإدارة الالكترونية أحيانا	3.778	1.144	1	موافق
ساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إدارة الكلية على التعامل مع شكاوي الأستاذ ايجابيا	3.719	1.190	4	موافق
يتوفر لدى إدارة الكلية نظام فعال للمعلومات عن مختلف المتعاملين الداخليين أساتذة وطلبة	3.778	1.243	2	موافق
وفرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال نظام اتصال جيد بين إدارة الكلية والأساتذ	3.719	1.270	5	موافق
عزز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور الإدارة الايجابي في إنجاح جودة العملية التعليمية	3.660	1.132	3	موافق

المصدر: د. ضيف الله نسيم، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2015-2016، ص 260

يوضح الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات جودة إدارة الكلية بعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث حققت بالترتيب المتوسطات التالية: **3.778** بانحراف معياري **(1.144)** لصالح استعانة إدارة الكلية بالطرق الحديثة للتسيير كإدارة الالكترونية محتلة بذلك المرتبة الأولى وهذا ظاهر واقعا في كل الإدارة تقريبا، **3.778** بانحراف معياري **(1.243)** فكان لتوفر نظام للمعلومات عن مختلف المتعاملين الداخليين أساتذة وطلبة لدى إدارة الكلية محتلة بذلك المرتبة الثانية وهذا ظاهر كذلك في تعاملنا اليومي مع الإدارات الجزائرية، أما تعزيز دور الإدارة الايجابي في إنجاح جودة العملية التعليمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقدر وسطها الحسابي ب **(3.660)** وبانحراف معياري مقدر ب **(1.132)** محتلة بذلك المرتبة الثالثة، **3.719** بانحراف معياري **(1.190)** كان لصالح مساعدة استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة الكلية على التعامل مع شكاوي الأستاذ ايجابيا محتلة بذلك المرتبة الرابعة وهذا ضمنا للضرورة السليمة للعمل وتقادي النزاعات والمشاكل والإضرابات، ليحبر الوسط الحسابي **3.719** بانحراف معياري **(1.270)** عن توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنظام اتصال جيد بين إدارة الكلية والأساتذ ما تم ترتيبه بعد مختلف الآثار الأخرى إلا أن الثقافة التنظيمية للأفراد لم تصبح بعد في أوجها؛ ولما كانت كل المتوسطات محصورة في المجال **(3.4-4.2)** على مساحة المقياس فان النتائج تشير إلى أن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الكلية في مختلف النقاط السابقة الذكر في مستوى عال.

## خامسا: تحليل أثر (العلاقة الانحدارية) استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين جودة العملية التعليمية

سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى إيجاد مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين جودة العملية التعليمية باستخدام برنامج **Minitab 16** الذي يعتبر احد أشهر حزم البرامج الإحصائية الجاهزة التي تستخدم في مجال العرض والتحليل الإحصائي للبيانات؛ فهو يتضمن العديد من الأساليب الإحصائية كما انه أكثر البرامج استخداما في الآونة الأخيرة في المراجع الإحصائية التعليمية<sup>vii</sup>. وهذا وفق الطرح التالي:

## المخطط(2): العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجودة العملية التعليمية

### Regression Analysis: QA versus TIC

The regression equation is

$$QA = 0.169 + 0.977 TIC$$

Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	0.16913	0.02830	5.98	0.000
TIC	0.977333	0.007417	131.77	0.000

S = 0.154920 R-Sq = 97.7% R-Sq(adj) = 97.7%

### Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	416.69	416.69	17362.10	0.000
Residual Error	404	9.70	0.02		
Total	405	426.39			

المصدر: د. ضيف الله نسيم، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2015-2016، ص 267

من خلال النتائج الواردة في المخطط تبين لنا تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) على جودة العملية التعليمية (QA) وفق المعادلة التالية:

$$QA=0.977TIC+0.169$$

حيث زيادة وحدة واحدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعمل على زيادة في تحسن جودة العملية التعليمية بـ 0.977. كما تبين من خلال النتائج أن القدرة التفسيرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جودة العملية التعليمية مقدرة بـ 97.7% وهي عالية جداً؛ هذا ما يؤكد العلاقة الطردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسن جودة العملية التعليمية وبالتالي تحقق الفرضية الأولى القائلة: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين جودة العملية التعليمية عند مستوى دلالة 0.01.

سادساً: اقتراحات الأساتذة المتعلقة بتحسين جودة العملية التعليمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا المطلب سيتم توضيح كل الاقتراحات التي أبدتها الأساتذة المستجوبين فيما يخص تحسين جودة العملية التعليمية فيما يخص القضاء على معيقات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد تم تقسيمها إلى عدة محاور تخدم عناصر العملية التعليمية:

○ فيما يخص الأستاذ:

- تخصيص حيز ووقت كبيرين لحصص التطبيق الخاص باستخدام الوسائل التكنولوجية.
- تنظيم دورات تكوينية للأساتذة فيما يخص استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- تحسيس الأساتذة بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال البرمجيات والمعلوماتية خلال حصص توعوية تبين مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومساوئها.
- إنشاء هيئة خاصة بمتابعة الجوانب التكنولوجية في الكلية (إطارات مؤهلة لذلك).
- التوجه نحو التعليم الافتراضي من خلال التعلم عن بعد؛ وهذا ليبقى الأستاذ مرتبطا ارتباطا كليا بالطالب وهذا لا يتأتى إلا من خلال ربط القطر بالانترنت وإتاحتها مجانا لكل طالب.
- **فيما يخص الطلبة:**
- تحسيس الطلبة بضرورة التأقلم مع هذه التطورات وتوعيتهم فيما يخص أهمية وإيجابية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- فتح مواقع الكترونية لكل أستاذ للتواصل مع طلبته وموقع كلي للجامعة.
- استخدام التعليم عن بعد لوضع المحاضرات، التمارين، الإجابات النموذجية ومنتديات للنقاش في متناول الطلبة.
- **فيما يخص الإدارة:**
- ربط الكلية بشبكة الانترنت وتحسين تدفقها.
- متابعة وصيانة مستمرة للأجهزة من طرف العمال المتخصصين في ذلك لما له من أهمية في تجنب أي عطل أو تضييع للوقت لكل الأطراف.
- تخصيص ميزانية أكبر لتمويل المشاريع الخاصة بتوفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية.
- تشكيل إرادة فعلية من طرف الإدارة في تبني استخدام هذه التكنولوجيات.
- إعادة النظر في البرامج التدريبية بما يتوافق واستخدام البرامج الالكترونية.
- **فيما يخص المقرر الدراسي:**
- فتح تخصصات جديدة على مستوى الدراسات العليا تهتم بالجانب التطبيقي في هذا المجال.
- إنشاء إطار عملي لادماج الجامعة مع المحيط.
- وضع استراتيجية واضحة على مستوى الجامعة وتحديد أساليب النشر عبر الانترنت.
- اقتناء كتب الكترونية ذات مرجعية معترف بها.
- **فيما يخص عملية التدريس:**
- تدعيم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع الطرق التقليدية.
- إجراء مقارنة مرجعية مع بعض الجامعات الرائدة في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية والعمل على مسايرة التطورات الحاصلة في الميدان.
- تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل الكليات وعلى مستوى كل المقاييس.
- تجهيز كل قاعات التدريس بمختلف هذه الوسائل حتى لا يضطر الأستاذ إلى تغطية النقص الحاصل.
- توريد وشراء برمجيات حديثة ومتطورة تخص عمليات التدريس.
- ضرورة توفير باقي الوسائل التكنولوجية: السبورة الالكترونية، الحاسوب اللوحي.
- تنظيم عدد الطلبة بحيث لا يتجاوز 15-20 في كل فوج.

كما أنه من خلال نتائج التحليل نستنتج انه حسب آراء الأساتذة فان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية يؤدي إلى تحسين جودتها بصورة كبيرة من جهة ومن جهة أخرى رتبت أولويات الاهتمام بعناصر جودة العملية

التعليمية فوجد في المرتبة الأولى العملية التدريسية ثم المقرر الدراسي، يليه جانب الطالب، ثم إدارة الكلية وفي الأخير الأستاذ لكن هذا التأثير متقارب جدا. وهذا ظاهر جليا من خلال القدرة التفسيرية لكل عنصر.

## خاتمة

أكدت الدراسة من خلال وجهات نظر الأساتذة المستجوبين في مجموعة الجامعات أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال له تأثير قوي جدا على تحسين جودة العملية التعليمية في مختلف عناصرها بنسب متفاوتة لكن متقاربة جدا من بعضها؛ وهذا راجع للقوة الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من تكوين فضاء تعليمي تشاركي تفاعلي بين أطراف العملية التعليمية في قاعات التدريس ومختلف التغييرات الحاصلة من جراء ذلك سواء في إثراء إيجابيات جديدة أو القضاء على سلبيات كثيرة.

هذا وقد قدم الأساتذة مجموعة من الاقتراحات للمحافظة على مستوى التأثير وتحسينه متمثلة في النقاط التالية:

- تنظيم دورات تكوينية للأساتذة فيما يخص استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تحسيس الأساتذة بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال البرمجيات والمعلوماتية خلال حصص توعوية تبيين مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومساوئها.
- إنشاء هيئة خاصة بمتابعة الجوانب التكنولوجية في الكلية (إطارات مؤهلة لذلك).
- التوجه نحو التعليم الافتراضي من خلال التعلم عن بعد؛ وهذا ليبقى الأستاذ مرتبطا ارتباطا كليا بالطالب وهذا لا يتأتى إلا من خلال ربط القطر بالانترنت وإتاحتها مجانا لكل طالب.
- تحسيس الطلبة بضرورة التأقلم مع هذه التطورات وتوعيتهم فيما يخص أهمية وإيجابية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- فتح مواقع الكترونية لكل أستاذ للتواصل مع طلبته.
- ربط الكلية بشبكة الانترنت وتحسين تدفقها.
- تخصيص ميزانية أكبر لتمويل المشاريع الخاصة بتوفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية.
- إنشاء إطار عملي لادماج الجامعة مع المحيط.
- إجراء مقارنة مرجعية مع بعض الجامعات الرائدة في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية والعمل على مسايرة التطورات الحاصلة في الميدان.
- تجهيز كل قاعات التدريس بمختلف هذه الوسائل حتى لا يضطر الأستاذ إلى تغطية النقص الحاصل.

## قائمة الهوامش

<sup>i</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص33.  
<sup>ii</sup> هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص445-446.

<sup>iii</sup> محمد الزبون، صالح عباينة، تصورات مستقبلية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير النظام التربوي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث "العلوم الإنسانية"، العدد3، مجلد24، فلسطين، 2010، ص804-807.

<sup>iv</sup> علوي هند، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر: قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال بقطاع التعليم بالشرق الجزائري: قسنطينة، عنابة، سطيف نموذجاً، أطروحة دكتوراه علم المكتبات تخصص إعلام علمي وتقني، قسنطينة، 2008/2007، ص90-91.

<sup>v</sup> محمد الزبون، صالح عباينة، مرجع سابق، ص817

<sup>vi</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2013/2014.

<sup>vii</sup> أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج Minitab، جامعة المنوفية، مصر، 2007، ص3.

## مساهمة إدارة المخاطر الابتكارية وحاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجارب دولية (الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، مصر، الجزائر)

من اعداد:

د.سهام شوشان، جامعة باتنة

د.نادية حماش، جامعة باتنة.

تاريخ الاستلام: 2018/04/19

**ملخص:** يهدف هذا البحث إلى تبيان وإبراز أهمية إدارة المخاطر الابتكارية وحاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالابتكار (Innovation) هو واحد من الأشياء القليلة التي مهما قدمنا منه ستكون هناك الحاجة إلى المزيد منه، حيث أنه لن يخضع إلى تناقص المنفعة مهما زاد عدد الابتكارات أو تزايد عدد المبتكرين، وفي عصر المعلومات والإدارة القائمة على المعرفة، ورغم هذا التطور الكبير الذي أصبحنا نعيشه، فإن الابتكار يظل هو النشاط الأكثر مخاطرة. لأنه النشاط الذي يتعامل مع اللامعلوم تماما والغامض في الفكرة وفي التطبيق (الطريقة، المنتج، العملية) مع احتمال عالي وتجارب مشبعة بالمخاطرة كلما تقدمت الفكرة الجديدة في مراحل التطبيق (الإنتاج)، وانتقلت إلى السوق، أما حاضنات الأعمال فيتمثل دورها في تصميم برامج لدعم وتطوير وإنجاح الشركات الناشئة عن طريق تزويدها بمجموعة من موارد الدعم والخدمات المصممة والمدارة من قبل إدارة الحاضنة، ونتيجة للتقارب بين هاتين الآليتين سيتم التعرف على آثارهما في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعيش في محيط جد متقلب، كما أن نشاطها في حد ذاته يفرز بشكل من الأشكال مخاطر وتهديدات كخطر فقدان الثقة لدى الزبائن والذي يعتبر أهم التحديات التي تواجهها...، بما يفرض تحكماً أكثر صرامة لكل ما هو متاح من التأقلم الجيد والتعامل الكفؤ مع المخاطر الابتكارية وفق منهجية سليمة لضمان استمرارها وتطورها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر، لابتكار والإبداع، إدارة المخاطر الابتكارية، حاضنات الأعمال، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### Abstract:

this research aims to illustrate and highlight the importance of innovative risk management and business incubators in supporting and developing small and medium-sized enterprises (innovation). is one of the few things that no matter how much we make of it there will be a need for more, as it will not be subject to diminishing benefit no matter how much more Number of innovations or increase in the number of innovators, in the age of information and knowledge-based management, despite this significant development, innovation remains the most risky activity. Because it is an activity that deals with the inexistent, the inexact, the completely opaque and mysterious in the idea and in the application (method, product, process) with the probability high and highly risky experiences as the serious idea is advanced in the stages of application (production), moved to the market, business incubators are their role design programmers to support the development and success of emerging firms by providing them with a range of support resources and services designed and managed by the incubator department, as a result of the convergence between these two mechanisms, their effects will be identified in the support and development of small and medium-sized enterprises living in a very volatile environment, as Their activity in the same way produces risks and threats such as the risk of losing the confidence of customers, which is the most important challenge that they face... , imposing stricter control over all available good adaptation and efficient handling of innovative risks in accordance with a sound methodology to ensure their continuity and development.

**Keywords :** Risk management, innovation and creativity, innovative risk management, business incubators, small and medium enterprises.

## مقدمة:

إن التحولات الاقتصادية الدولية فرضت على الدول العربية تبني استراتيجيات تنموية قائمة على آليات الاقتصاد الحر وهذا ما أفرز نمطا جديدا في مجال الأعمال وهو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تشكل أسسا رئيسية في التنمية والتطوير الاقتصادي في الاقتصاديات المعاصرة، وتعتبر النشاطات الابتكارية عنصرا أساسيا ومهما، حيث أصبح فيه قدرة المنظمة على توليد الافكار الجديدة والعمل بها عاملا حاسما في الوصول إلى التقدم والنجاح، ومن يريد أن يبلغ القمة والمجد عليه أن يخلق الجديد المبتكر، وعلى المنظمة أن توسع لنفسها مكانا أو أن تكون رائدة في عصر التكنولوجيا المعلوماتية وابتكار، ورغم هذا التطور الكبير الذي أصبحنا نعيشه فإن الابتكار يظل هو النشاط الأكثر مخاطرة لأنه النشاط الذي يتعامل مع اللامعوم تماما والغامض في الفكرة وفي التطبيق مع احتمال عالي وتجارب مشعبة بالفشل والإخفاق المخاطرة كلما تقدمت الفكرة الجديدة في مراحل التطبيق وصولا إلى السوق، أما فيما يخص حاضنات الأعمال فهي تمثل أهم آلية في مجال دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة الانطلاق، حيث تقوم بتقديم التسهيلات والمساعدات اللازمة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتخطي مخاطر مرحلة التأسيس والانطلاق، خصوصا القائمة على المبادرات التكنولوجية الجديدة إلى أن تصبح قادرة على المنافسة والاستمرار.

## مشكلة الدراسة:

إن مشكلة البحث تتمثل في دراسة وتحليل المخاطرة وأبعادها وتضميناتها في الابتكار وطرق التعامل معها بما يؤدي إلى تقليص التهديدات المرتبطة بالفشل وزيادة فرص النجاح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تفتقر هذه الأخيرة لمتطلبات الابتكار واكتساب التكنولوجيا، لهذا كان لزاما على مختلف الدول العربية أن توليها مزيدا من الاهتمام وذلك بدعمها من خلال نظم حاضنات الأعمال، ورغم هذا التطور الكبير الذي أصبحنا نعيشه في سبل الابتكار الجذرية ( الاختراق Penetration ) أو الجزئية (التحسين Improvement)، فإن الابتكار يظل هو النشاط الأكثر مخاطرة . لأنه النشاط الذي يتعامل مع اللامعوم تماما والغامض في الفكرة وفي التطبيق (الطريقة، المنتج، العملية) مع احتمال عالي وتجارب مشعبة بالفشل والإخفاق والأهم بلغة الأعمال مشعبة بالمخاطرة كلما تقدمت الفكرة الجديدة في مراحل التطبيق (الإنتاج)، وانتقلت إلى السوق.

أهمية البحث: تتبع أهمية هذا البحث، من تزايد المخاطر التي تتعرض لها المنظمات، مما يؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها، كما يكتسب البحث أهميته من موضوعه الأساسي الذي ينصب على تقديم إطار مفاهيمي يركز على تقييم مساهمة المخاطرة الابتكارية وحاضنات الأعمال على كفاءة الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تكمن أهميته في الجانب التنافسي، وفي خلق أفكار ابتكارية جديدة لتطوير عمل المؤسسات لتتماشى مع آخر مستجدات التكنولوجيا.

**أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها:**

- التعرف على مساهمة المخاطرة الابتكارية وحاضنات الأعمال على الأداء التسييري والتمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالمخاطرة الابتكارية وحاضنات الأعمال.

وفي هذا الاتجاه نحاول من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف تساهم إدارة المخاطرة الابتكارية وحاضنات الأعمال في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورفع من مستوى**

**أدائها؟**

ويهدف هذا البحث إلى مناقشة تساؤلين أساسيين:

- فيما تكمن متطلبات إدارة المخاطرة الابتكارية؟ وما دورها في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما هو دور نظام حاضنات الأعمال في دعم تأسيس وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي تمكينها من النجاح والبقاء،

وذلك من خلال عرض بعض التجارب دولية؟

وتأتي معالجة ذلك من خلال المبحثين الأساسيين التاليين:

**المبحث الأول: إدارة المخاطرة الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**المبحث الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**المبحث الأول: إدارة المخاطرة الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

إن بناء الفكر الإبداعي والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتأتى من خلال الاهتمام بصفة مستمرة ومتواصلة من

خلال إعداد إستراتيجية واضحة تؤول إلى بلوغ عدة أهداف، ولكن في الواقع العملي تواجه هذه المؤسسات عند اختبار هذه

الإستراتيجية عدة مخاطر يجب تقييمها لتجنبها أو مواجهتها.

**أولاً: مفهوم الابتكار**

لما ظهر مفهوم "الابتكار" خلال أواسط ثمانينات القرن الماضي بداخل الدول الأوربية كمنافس صريح "المشروع" الذي

يعتبره الاشتراكيون الأوربيون أحد أهم تصوراتهم المحورية الذي تفرعت باقي التصورات الأخرى كالتصور المتعلق ب "مشروع

المؤسسة"، والتصور المتعلق ب "مشروع الفئة الاجتماعية"، والتصور المتعلق ب "مشروع الفرد المواطن"، بالإضافة إلى التصور

المتعلق ب "المشروع المجتمعي". ومفهوم (الابتكار) المستمد من الدول الأوربية هو "مفهوم يسعى إلى الاعتراف القانوني لمكتسبات

وانجازات الأشخاص" (درهمان، [www.hespress.com](http://www.hespress.com)).

ومفهوم الابتكار حقق بداخل الدول الأوروبية مكاسب تشريعية مهمة وواضحة لصالح الموظفين العموميين والعمال والمستخدمين نذكر منها على سبيل المثال: القانون الفرنسي المصادق عليه من طرف البرلمان والحكومة الفرنسيين والمتعلق بقانون "المصادقة على المكتسبات بمقتضى القانون استطاع الموظفون والعمال والمستخدمون الترفي في مناصب عملهم بواسطة منجزاتهم بمعنى بوسطة الأعمال والبحوث والابتكارات التي أنجزوها. بفضل هذا القانون أصبح بإمكان موظف عمومي الحصول على مناصب مهمة من المسؤولية بفضل منجزاته ومبتكراته وسعيه الحثيث على تحسين ظروف عمله (بيطاط، 2017).

إن الابتكار يعني وفق تعريف شائع ومتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق. فالجديد قد يكون فكرة جديدة، أو مفهوم جديد. ورغم أهمية الفكرة والمفهوم إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال واستخداماتها لا يكونان كافيين إذ لا بد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة. لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة (بيترز، 1995).

أما تشيرميرهورن (J.R.Schermerhorn) وزملاؤه فيعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة (Schermerhorn, 1997).

وقد حدد شامبيتر خمسة أشكال للابتكار: إنتاج منتج جديد، وضع تنظيم جديد، تبني طريقة إنتاج جديد، استخدام مصاريف جديدة للمواد الأولية، فتح سوق جديدة (غباط، 2009).

تعرف مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) الابتكار في المؤسسات على أنه مجموعة من الطرق العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة أو محسنة في السوق (Ocd, 2005). من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول بأن الابتكار هو الإتيان بالجديد وتطبيقه على أرض الواقع، وأنه مهما زاد فإن الأفراد والمؤسسات يطالبون المزيد منه، لأنه يأتي بالفكرة الجديدة التي توجد المجال الجديد للبحث ومنه نحو مستوى أعلى من التطور.

تتجلى أهمية الابتكار فيما يلي: (محمد مروان، [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)).

- يساهم الابتكار في التنمية والاقتصاد، ويلعب دورا كبيرا في تطويرها.
- خلق فرص عمل جديدة.
- استحداث أسواق بواسطة ما تم ابتكاره من منتجات.
- رفع مستوى الإنتاجية.
- المساهمة في رفع مستوى الثروات الوطنية وتنميتها.

- القدرة على تقليل التكاليف وخفض النفقات من خلال التوصل إلى خدمة أسرع ذات جودة أفضل.
- تحقيق الرضا والثقة بالنفس لدى المبتكر.
- يحقق منافع مادية للمبتكر والحصول على النفع المعنوي.

**ثانيا: استراتيجيات بناء الابتكار في لدى المؤسسات.**

وتتمثل هذه الاستراتيجيات في مجموعتين الأولى تربط المنظمة من الداخل إلى الخارج وأما المجموعة الثانية فتربط المنظمة من الخارج إلى الداخل وهي كالتالي: (ودان بو عبد الله وآخرون، 2016).

**1- المجموعة الأولى:** العمل من الداخل إلى الخارج: تتمثل هذه المجموعة في خمسة استراتيجيات رئيسة يتم اعتمادها من طرف منظمات رائدة بشكل واسع في الأعمال وهي:

جعل الابتكار يحقق تقدم مفاجئ باعتباره إستراتيجية وأولوية ثقافية.	الإستراتيجية الأولى
تعيين الأفراد الأكثر ابتكارا وإبداعا.	الإستراتيجية الثانية
نحو مشروع المعامل غير الرسمية داخل المنظمة التقليدية.	الإستراتيجية الثالثة
خلق أسواق الفكرة داخل المنظمة.	الإستراتيجية الرابعة
أن تصبح المنظمة منضبطة ومبدعة.	الإستراتيجية الخامسة

يتم اعتماد هذه الاستراتيجيات لما تكون المنظمة رائدة فعلا وتتحكم بشكل كبير في سياساتها الداخلية ولها قوة خارجية مبنية على تجنب التهديدات واستغلال الفرص، كما أن عمل هذه الاستراتيجيات بما أنه موجه من الداخل نحو الخارج فإن الإبداع موجود داخل المنظمة وتريد هذه الأخيرة التأثير به على المحيط الخارجي.

**2- المجموعة الثانية: العمل من الخارج إلى الداخل**

تتمثل هذه المجموعة في أربعة استراتيجيات رئيسية تعتمد على الشركات التي وجدت استقرارا في استراتيجياتها حول الإبداع والابتكار، والتي يمكن حصرها في الأنواع التالية:

الشراكة، التعاون المشترك والتحالف مع الكيانات الخارجية المبتكرة.	الإستراتيجية الأولى
ضمان مشاركة المنظمة في الأعمال الجديدة.	الإستراتيجية الثانية
تأسيس تمويل لرأس مال مشروع الشركة.	الإستراتيجية الثالثة
المشاركة في تمويل الصناعة الناشئة.	الإستراتيجية الرابعة

بصفة عامة تسعى الشركات إلى تحقيق أهدافها على المدى الطويل والمتمثلة أساسا في الاستمرارية والاستدامة في النجاح على المستويين الداخلي والخارجي ولن يتحقق ذلك من خلال وضع وتنفيذ استراتيجيات واضحة متعلقة بالإبداع والابتكار سواء كان عملها محدد من الداخل إلى الخارج أو من الخارج إلى الداخل بناء على إمكانياتها وظروف السوق التي تتكيف معها.

### ثانيا: إدارة المخاطرة الابتكارية.

إن الطبيعة الثنائية للأشياء والمفاهيم ليست بعيدة عن الابتكار. فرغم أن الابتكار هو مصدر التجدد في الأشياء والمفاهيم ومعجل للنمو والأعمال والأرباح في الشركات، فإنه في نفس الوقت سبب قوي لكثير من حالات الفشل والاضطراب والخسائر في الشركة. لهذا فإن قصص النجاح في الابتكار التي نراها في سيل المنتجات الجديدة في السوق لا يتفوق عليها إلا قصص الفشل في مشروعات البحث والتطور التي لم تصل إلى شيء في مختبرات وورش ومصانع الشركات. وإذا كانت الأعمال بطبيعتها تتسم بروح المقاوله (Spirit of Entrepreneurship) في تحمل المخاطرة، فإن الابتكار هو النموذج الأكثر إثارة وتعرضا للمخاطرة في الأعمال. وهذا بقدر ما يجعل الابتكار استكشافا عظيما لفرص الأعمال والمنتجات والتكنولوجيا والأسواق الجديدة، فإنه أيضا وربما بقدر أكبر ارتيادا لمجاهيل محفوظة بالفشل ولمجالات لا أبعاد لها وفرص قد لا تكون موجودة أصلا وثمة مشكلات ومخاطر تواجه الابتكار، ولقد أشار دوكرتي وهاندي (Dougherty and Handy) الى نوعين من المشكلات التي تترافق مع الابتكار: المشكلات التي تؤثر على مستوى مشروع بالابتكار (مثل مركز المنتج الاستراتيجي، تطوير الإنتاج، التسويق، المبيعات، وإدارة العلاقات الخارجية... إلخ)، والمشكلات التي تؤثر على السياق التنظيمي (مثل التأثير على هياكل واستراتيجيات الشركة، والممارسات الحالية في الشركة) (Shani and Lau , 1996).

لقد حدد فريمان (C.Freeman) ثلاث فئات عريضة لعدم التأكد الذي يترافق مع النشاط الابتكاري وهي: (Freeman, 1974).

- عدم تأكد الأعمال العامة (General Business): وينطبق على كل القرارات ذات العلاقة بالمستقبل بالمدى الذي تتأثر فيه بالعوامل البيئية السياسية، القانونية، الاقتصادية... إلخ. وحيث أن الابتكارات تتعلق بفترة أطول من قرارات الاستثمار الأخرى، فإنه يكون ذا عدم تأكد أكبر.

- عدم تأكد السوق (Market Uncertainty): ويشير إلى المدى الذي عنده الابتكار سيكون ناجحا تجاريا بالنسبة لمواصفة المنتج المعطاة.

- عدم التأكد الفني (Technology Uncertainty) يشير إلى المواصفات القياسية لأداء التكنولوجيا الجديدة أو المنتج الجديد في ظل الظروف التشغيلية المختلفة.

الواقع أن درجة عدم التأكد تزداد كلما اتجهنا نحو البحث الأساسي وابتكار الفكرة الأساسية الجذرية (الاختراق الأساسي)، ليأتي بعدها ابتكارات المنتج الجذرية، وتخفض درجة عدم التأكد كلما اتجهنا نحو التحسينات الفنية والسوقية.

### ثالثاً: المخاطر المرتبطة باختيار الابتكار لدى المؤسسات

تعتبر عملية تقدير المخاطر المرتبطة باختيار الابتكار، أي إمكانية نجاح أو فشل عملية الابتكار إلى جانب وجود مخاطر. حيث توجد مخاطر عديدة تتنوع حسب المعيار المستخدم وسيتم الاعتماد على التقسيم حسب مفهوم الانظمة (الاستراتيجية، التنظيم، الريادي) وهي كالاتي:

#### 1- المخاطر المرتبطة بالإستراتيجية: (Arbaoui, 2012).

تواجه عملية الإبداع عدة مخاطر مستقبلية وعلى المدى البعيد، يجب الأخذ بعين الاعتبار وجودها مهما كانت إستراتيجية الابتكار وتختلف هذه المخاطر في درجتها وطبيعتها حسب طبيعة الابتكار المعتمد من طرف المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى:

#### ✓ المخاطر المرتبطة بطبيعة الابتكار المعتمد: تواجه فيه المؤسسة حالتين:

- حالة اختيار البديل غير المناسب.

- حالة رفض البديل المناسب.

وهذا ما يسمى بأخطاء التسيير الاستراتيجي ولتجنب الوقوع في هذه الأخطاء يكون على المؤسسة توجيه دراستها حول:

- شدة المنافسة.

- المستوى التكنولوجي.

- المواد المتاحة.

بالإضافة إلى محاولة التقليل من حدة هذه المخاطر من خلال استخدام كفاءة المؤسسة، الخبرة، الرؤية الإستراتيجية، الحدس.

#### ✓ الخطر المرتبط بسوء تحديد الهدف: (Arbaoui 2012)

عند تحديد أي هدف فمن الضروري أن يكون هذا الهدف قبال للتحقيق وعقلاني، لذلك فإن الأهداف المسطرة المتعلقة بالابتكار يتم الأخذ بها بعين الاعتبار فيها: الجودة، الكلفة، المدة، فالإبداع الذي يتجاوز السنة معرض لخطر كبير نظراً للتغيرات التي ستطرأ على المحيط.

#### ✓ الخطر المرتبط بالريادي: ودان عبد الله وآخرون (2016).

✓ تمثل في اشتراك الخطرين السابقين في توجيه سلوك الريادي نحو تقدير الخطر ومواجهته أو تجنبه.

## 2- المخاطر المرتبطة بالمالية:

إذا كانت كلفة الابتكار مرتفعة جدا فإنها خطر عدم التمويل وعليه يتم الاستغناء عن هذه العملية، وعلى هذا الإطار يوجد

ثلاثة أنواع من المخاطر تؤثر بصفة مباشرة على المحافظة المالية للمؤسسة.

- الخطر المالي.
- الخطر التجاري.
- الخطر القانوني.

## 3- المخاطر المرتبطة بالتنظيم:

تتعلق عملية التنظيم بالعلاقات الناشئة بين المحيط الداخلي للمؤسسة والمحيط الخارجي ومدى تحقيق عملية الابتكار

لمختلف أهدافها ومن خلال هذه العلاقات تنشأ المخاطر التالية:

- الخطر الهيكلي (التنظيمي).
- خطر التسيير.

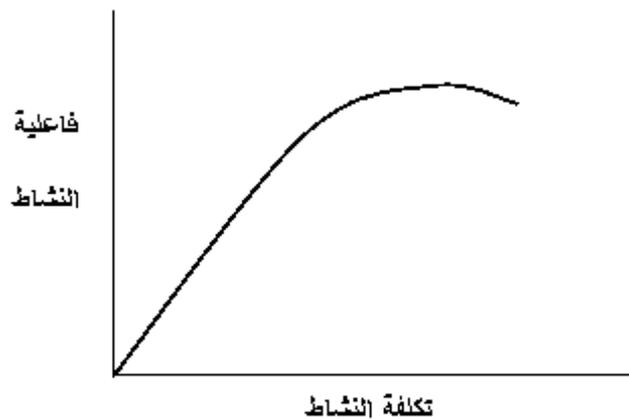
- الخطر التقني (الخطر التقني المرتبط بالأفراد والخطر التقني المرتبط بالتكنولوجيا).

✓ ولعل أهم تحدي في مخاطرة الابتكار في الوقت الحاضر هو أنه حتى المختصين لا يدرون ماذا سيحصل خلال الفترة

القريبة القادمة. فلقد أشار أحد المختصين (B. Burnett) في الحقيقة الافتراضية (Virtual Reality) يقول في النظر إلى الأمام

للعقد القادم من الحقيقة الافتراضية، حتما إنني لا أستطيع أن أتخيل أي شيء أكثر مما هو موجود حاليا (Burnett, 1993).

الشكل رقم (2) : العلاقة بين الفاعلية - التكلفة في النشاط الابتكاري



Source: Giovanni Groissi: Promoting Innovation in a Big Business, Long Range Planning, Vol(23), No.(1), Jan 1990, pp41-51.

والتحدي الآخر في هذا المجال هو أن الابتكار كان صندوقاً أسوداً لا نعرف شيئاً داخله، وهذا ما يزيد المخاطرة فيه، ليس فقط لأن المعلومات تحول عدم التأكد إلى مخاطرة، وتحول المخاطر إلى تأكد، وإنما أيضاً لأن الفشل في الابتكار يتعاضد مع عدم قدرتنا على توصيف دقيق أو تقريبي لمكونات وآلية تطور الفكرة الابتكارية والمشروع الابتكاري. ولعل خبرتنا الحالية أصبحت كبيرة في الصندوق الأسود الابتكاري إلى الحد الذي أصبحنا نتحدث عن تشريح الابتكار وفتح الصندوق الأسود للابتكار (Choi, 2006)

التحدي الثالث هو أن المعرفة التي كانت تؤدي إلى خفض عدم التأكد والمخاطرة (أصبحت في إقتصاد المعرفة مصدراً للمخاطرة، ففي ظل قطاع المعرفة الرابع والاستشارات الضخمة في مشروعات المعرفة وكون المعرفة هي المصدر الأكثر تحقيقاً للقيمة المضافة مقارنة بكل قطاعات المجتمع فإن هذه المعرفة أصبحت معرضة لمخاطر عدة في مقدمتها: Tisch and Weber, 2004).

1- تحولها إلى معرفة النطاق العام (Public Domain).

2- إن المعرفة الصريحة تكون قابلة للتقليد في ظل خبرة متزايدة في التقليد الابتكاري واستقطاب مديري وخبراء الشركة من قبل المنافسين، في ظل التحالفات والشراكات، التوريد الخارجي وغيرها في ظل ما يسمى قوة نحن (Power of We) وقوة الشراكة.

3- إن الاقتصاد الشبكي أصبح يحول المعرفة في نسخ لا حصر لها حالة شائعة خاصة في ظل اتجاهات سائدة بين نجوم العصر الرقمي مايكروسوفت والياهو وإيبي وأمازون تقوم على العمل وفق مواصفات قياسية مفتوحة (Open Standard) تتيح الاستخدام العام للبرامج والكثير من الخدمات الإلكترونية والنسخ المجانية بدلا مما ساد في العصر الصناعي من مواصفات ملكية.

رابعا: دور الابتكار في تحقيق ريادة الأعمال (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة):

يرى البعض ان الابتكار يتمثل في: "التوصل إلى حل مشكلة ما أو إلى فكرة ما، ولهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة (بن حراث حياة، 2012)، بالإضافة إلى وجود الابتكار داخل المنظمات يساهم في خلق محيط ملائم لها من اجل تطوير منتجات جديدة وتحسين الأداء والتأقلم مع الظروف المحيطة بها، وعليه يمكن توضيح أثر وجود الابتكار على العناصر التالية:

(Rami and LAU, 1994))

أثر الابتكار على التكلفة النهائية.

- أثر الابتكار على الجودة والاستهلاك.

- أثر الابتكار على تنظيم العمل.

- أثر الابتكار على التسويق والتصدير.

لم يعد نشاط البحث والتطوير والاهتمام بالابتكار حكرًا على المؤسسة الكبيرة بل أصبحت توجد مؤسسات الجيل الثالث وهي المؤسسات الصغيرة التي تعتمد على التكنولوجيا كرأس مال رئيسي فيها. حيث ينظر عادة إلى المؤسسة الصغيرة بأنها المؤسسة التي تساهم في خلق فرص العمل وبالتالي فإنها في فترات الركود نجدها تتزايد بشكل كبير، لكن هذه المؤسسات كذلك في الغالب هي التي تبذل في منتجاتها وخدماتها، كما تتميز بقدرتها على استخدام الموارد والبراعة المحلية في إدخال المنتجات والخدمات المحلية الجديدة رغم بساطتها على أسواق الأعمال في الدول النامية في حين نجدها في الدول المتقدمة المبادرة بتبني الإبداعات الجذرية وهي التي تنشأ بالأصل كنطبيق لمشروع أو مفهوم جديد، وحسب R.stinger وعن دراسة لشركة البحوث (Cogentics, Inc) حول 9 ملايين مؤسسة صغيرة وجديدة، فبعد تعقب سجلات مبيعاتها وعمالها وجد أن هذه المؤسسات ساهمت في 55 % من الابتكارات في 362 صناعة مختلفة و90 من الابتكارات الجذرية، كما تشير دراسة أخرى بأن أكثر من نصف الابتكارات في القرن العشرين هونتاخ مخترعين مستقلين ومؤسسات صغيرة الحجم (بن حراث، 2012).

لا يمكن القول بأن المؤسسة الصغيرة لن تستمر في القيام بدورها لأن المؤسسات الكبيرة تقف أمامها. ويرى P. FDrucher أن المؤسسات الابتكارية في 25 عاما الأخيرة الماضية بدأت كلها صغيرة وقامت بأعمال انجح بكثير من الشركات العملاقة. فالمؤسسة الصغيرة عادة ما تنشأ على أساس إدخال عملية أو طريقة أو سلعة أو خدمة جديدة، فيكون ارتباطها العاطفي والاقتصادي أولا بالإبداع والابتكار الذي قامت عليه، لكن سرعان ما تنمو وتكبر حتى تكون بيروقراطيتها (الهياكل، النظم والقواعد) وثقافتها لتتحول إلى مؤسسة محافظة وغير مرنة وحتى حالة إدخال تغييرات فإنها تكون أقل ابتكار (نجم، 2010).

### المبحث الثاني: حاضنات الأعمال ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعديد من مقومات النمو والنجاح لذلك فهي تحتاج حاضنة أعمال في مراحلها الأولى خاصة مرحلة الانطلاق وتدفعها تدريجيا لتصبح قادرة على النمو ومؤهلة للمستقبل ومزودة بآليات النجاح ومقومات الاستمرار.

#### أولا: مفهوم حاضنات الأعمال:

مسار نشوء وتطور حجم حاضنات الأعمال في العالم: يرجع تاريخ حاضنات الأعمال إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم (BATAVIA) في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1959 ليأتي العام 1984 أين قامت هيئة المشروعات الخاصة SBA بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي نفس السنة لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط والي ارتفع عددها بشكل كبير خاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) سنة 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط وتنظيم صناعة الحاضنات، وبنهاية عام 1997 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 550 حاضنة (إيثار عبد الهادي، 2012)، وذلك من

خلال معدل إقامة بلغ حوالي حاضنة واحدة في الأسبوع منذ نهاية عام أوجدت الحاضنات صور ذهنية عند رواد الأعمال، إذ كان الأداء والممارسات التي توفرها إدارة الحاضنة عاملاً جوهرياً في تنمية الأعمال الجديدة بالدرجة التي جعلت بعض الخبراء في الولايات المتحدة الأمريكية يطلقون على الحاضنات مسمى (معهد إعداد الشركات، مع الإشارة إلى الارتفاع الكبير لمعدل فشل المشروعات الجديدة في الأعوام الأولى لإقامتها، إذ فشل ( 50%) من المشروعات الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال عامين من إنشائها، بينما يفشل حوالي

(85%) منها خلال خمسة أعوام. فيما أفرزت تجربة (16) دولة أوروبية لبرامج الحاضنات نتائج جيدة فما زالت تعمل بنجاح (95%) من الشركات التي تمت إقامتها داخل الحاضنات الأوروبية وعند النظر إلى تطور الحاضنات كصناعة في العالم، فإن هناك حالياً حوالي (3500) حاضنة أعمال تعمل في مختلف دول العالم، منها حوالي (1000) حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، مع انتشار ما يقارب (1700) حاضنة في (150) دولة من دول العالم النامي، تمتلك منها الصين (465) حاضنة، و(200) حاضنة لكل من كوريا الجنوبية والبرازيل ، بينما تمتلك الدول العربية عدداً من الحاضنات نذكر منها: (10) لكل من مصر و الجزائر (عبد الرزاق، ونور الدين، 2006).

#### 1- تعريف حاضنات الأعمال، أنشطتها، أهدافها:

أصبحت حاضنات الأعمال من المشاريع المهمة والمتطورة في عالمنا اليوم والتي تستطيع المساعدة في إقامة وتعزيز وتطوير مشاريع الأعمال الصغيرة والمتوسطة وحل كافة المشاكل التي تواجهها في مرحلة التأسيس، وعرفت الحاضنة على أنها منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل والإمكانيات لهذه المشاريع وحل مشاكلها وكذلك عرفت بأنها عبارة عن نظم وإجراءات ذات تقنيات عالية وبنية تحتية وأفراد متخصصة لتغذية وإنماء المشاريع الصغيرة الجديدة من خلال مساعدتها في مراحلها الأولى لقد قامت الدول الصناعية الكبرى في إنشاء حاضنات الأعمال من أجل مساعدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي قد تتعرض إلى الكثير من المشاكل أهمها: (عاطف، 2005).

- نقص في مصادر المعلومات.
- ضعف في الخبرة في إدارة الأعمال.
- صعوبة في التمويل.
- ضعف في التسويق.
- البعد من الجامعات.
- عدم وجود برامج متكاملة لدعم هذه المشاريع.

أما فيما يتعلق بأنشطة الحاضنة فتتمثل فيما يلي: (عبد الهادي، 2012).

- توفير الاحتياجات والمساندة اللازمة للتقنية.

- إرشاد وتوجيه منتسبي الحاضنة.

- تدريب موظفي المشروعات المنتسبة.

- بناء هيكل نموذجي لإنشاء وتأسيس الأعمال الجديدة.

- توفير مواقع لاستقبال عملاء المنتسبين والمختبرات والورش المساعدة.

- توفير المساندة والمساعدة الإدارية والتسويقية.

- توفير المساعدة والاستشارة المالية.

وتهدف حاضنات الأعمال أساس إلى احتضان المؤسسات الصغيرة والمتميزة وتقديم كافة الخدمات والمساعدات المرتبطة

بمرحلة التأسيس والنمو، وبالإضافة إلى هذا الهدف الأساسي نجد أيضا أن حاضنات الأعمال تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية،

وتتمية روح المقاومة والمخاطرة لدى المستثمرين ورجال الأعمال الجدد، وإجمالاً يمكن تقسيم أهداف حاضنات الأعمال كما يلي:

- الأهداف المرتبطة بالمؤسسات الناشئة: (عبود، 2006).

- تقليل مخاطر الأعمال والتكاليف المرتبطة بالمراحل الأولى لبداية النشاط.

- تقليل الفترة الزمنية الأزمة لبداية المؤسسة وتطوير إنتاجها.

- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الفنية والمالية والإدارية والقانونية التي تواجه المؤسسة.

- مساعدة المؤسسات على التوصل إلى منتجات جديدة أو مجالات جديدة لأنشطتها.

- دعم التعاون والتنسيق بين مختلف المؤسسات المحتضنة.

- تحسين فرص نجاح المؤسسات وتشجيع الأفكار المبتكرة.

ثانياً: تنظيم آليات احتضان الأعمال: آليات الاحتضان والخدمات المقدمة.

1- آليات احتضان المؤسسات: تمر عملية الاحتضان بعدة مراحل بداية من اختيار المشروع إلى غاية تخرج المؤسسة من

الحاضنة، كما أنه يجب توفر معايير دقيقة لاختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان.

✓ معايير اختيار المؤسسات المرشحة للاحتضان: بشكل عام تلتحق بالحاضنة المؤسسات التالية: (شليبي، 2002).

- المؤسسات الجيدة ذات النمو السريع والتي يمكن لها التخرج بنجاح خلال فترة لا تتعدى ثلاثة أعوام.

- المؤسسات القائمة على المبادرات التكنولوجية المختلفة.

- المؤسسات التي تحقق الترابط والتكامل مع المشروعات القائمة.
- المشاريع الحرفية التي ترغب في التحول إلى صناعات متطورة من خلال إدخال وسائل الإنتاج المتطورة.
- ✓ **مراحل احتضان المؤسسات الملتحقة بالحاضنة:** تتم رعاية ومتابعة المؤسسات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من إقامتها داخل الحاضنة على النحو التالي: (Ocde, 1997)

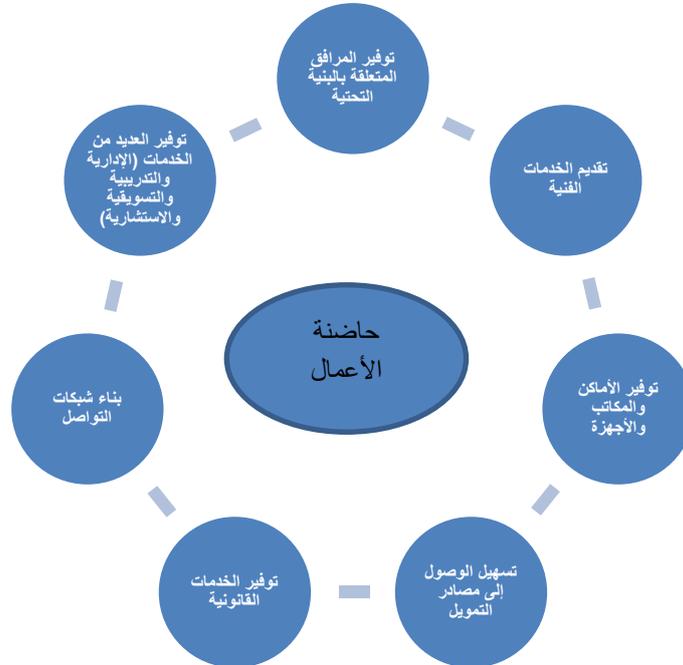
شكل رقم (02): مراحل احتضان المؤسسات المنتسبة للحاضنة



المصدر: بن قطاف. (2016)، دور برنامج احتضان الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر، المجلد الأول، مجلة الاقتصاد الجديد.

- 2- **الخدمات التي تقدمها الحاضنة:** تقوم حاضنة الأعمال التقنية بتقديم مجموعة من الخدمات المتنوعة التي تساعد المؤسسات المحتضنة على النمو والتطور، يمكن تمثيلها في الشكل التالي: (بن قطاف، 2016).

شكل رقم (03): الخدمات المقدمة من طرف الحاضنة



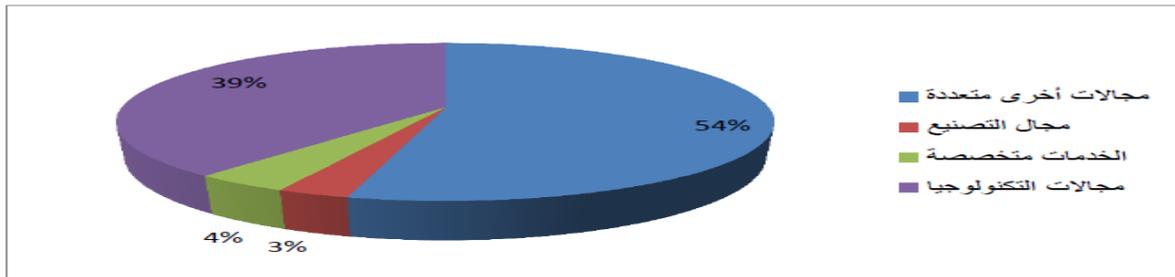
المصدر: بن قطاف. (2016)، دور برنامج احتضان الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر، المجلد الأول، مجلة الاقتصاد الجديد.

### ثالثاً: بعض التجارب العالمية في مجال حاضنات الأعمال:

تشير التجارب العالمية في ميدان حاضنات الأعمال إلى كفاءتها ودورها الكبير في رفع نسب نجاح المنظمات، وفي هذا المجال تعتبر آلية حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات التي تم ابتكارها في العشرين سنة الأخيرة فاعلية ونجاحاً في الإسراع بتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والتكنولوجية وخلق فرص عمل جديدة.

✓ **تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:** وهي تعتبر أقدم التجارب، حيث أن مفهوم حاضنات الأعمال تم استحداثه وتطويره بشكل أساسي في الولايات المتحدة الأمريكية، 1959، لكن البداية الحقيقية لانتشار مفهوم الحاضنات تمت في بداية الثمانينيات وتحديداً في عام 1984 حينما قامت الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة بالاهتمام ببرامج إقامة الحاضنات وتنمية أعدادها، حيث لم يكن يعمل في الولايات المتحدة حينئذ سوى حوالي 20 حاضنة، ثم ارتفع عدد هذه الحاضنات بشكل كبير عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال في عام 1985، والتي تمت إقامتها من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين في صورة مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات. وفي نهاية عام 1999 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 800 حاضنة، وذلك من خلال إقامة حوالي حاضنة في الأسبوع كمعدل منذ نهاية عام 1986 بالإضافة إلى وجود الجمعية القومية لحاضنات الأعمال في الولايات المتحدة، وهي تمثل الشبكة القومية للحاضنات، يوجد عدد من شبكات الحاضنات الإقليمية في الولايات المختلفة، نذكر منها على سبيل المثال: جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، وشبكة حاضنات ولاية نيوجرسي، إلخ. وتذكر إحصائيات إحدى هذه الشبكات الأمريكية للحاضنات، وهي جمعية تكساس لحاضنات الأعمال، أن معدل نجاح المشروعات الجديدة داخل الحاضنات المرتبطة بهذه الشبكة تزيد عن 80%، وأن المشروعات المقامة داخل حاضنات الأعمال يزيد معدل نموها من 7 إلى 22 ضعف معدلات نمو المشروعات المقامة خارج حاضنات الأعمال، حيث تم إنشاء 19 ألف شركة جديدة ما زالت تعمل بنجاح، وتم خلق أكثر من 245 ألف فرصة عمل دائمة بن قطاف (2007).

#### الشكل رقم (04): أنواع الرعاية التي توفرها حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة



Source : State of the Business Incubation Industry 2011([www.nbia.org/success\\_stories](http://www.nbia.org/success_stories)).

إن التجربة الأمريكية في رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال تجربة رائدة خاصة في الال التكنولوجي حققت من ورائهما أرباح وعوائد فاقت كل التوقعات فهي تستحوذ لوحدها على ثلثي من إجمالي السوق العالمي، ووفرت من خلالهما عوائد سنوية خيالية جدا تقدر بتريليونات الدولارات كما ساهمت المؤسسات المدعمة والممولة ايتين الصيغتين في إنشاء ملايين مناصب العمل الجديدة، وتم إنشاء سنويا ما لا يقل عن 1000 مؤسسة جديدة وفرت مناصب عمل دائمة وخفضت من نسبة البطالة.(سماي، 2010).

**التجربة البريطانية:** فقد بدأت بريطانيا أول حاضنات عمل في بداية السبعينات من القرن الماضي مع إنشاء حديقتي التقنية بجامعتي (Heriot-Watt) و (Cambridge) إحداهما سنة 1971 والأخرى في سنة 1981، لكن نظرا للركود الاقتصادي الذي شهدته بداية الثمانينات من القرن الماضي تم تنشيط حركية إنشاء الحاضنات والحدائق التقنية حيث بلغ عددها 36 سنة 1989 أغلبها نتاج من المزيج الاستثماري الخاص والحكومي والجامعي، وتضم بريطانيا إلى غاية سنة 2008 ما يزيد على أربعين حديقة عشر أخرى تحت الإنشاء ومائة حاضنة أعمال، والتمويل لا يأتي من الحكومة المركزية فهي لا تلعب دورا مباشرا في التمويل، إنما نجد أن 11 % من التمويل يأتي من الجامعات و30 % من الاستثمار الخاص الخارجي و25 % من التمويل يأتي من بعض الشركات المقيمة داخل الحاضنات والحدائق التقنية. وقد تضاعف الاستثمار الخاص في الحدائق التقنية بنسبة 75 % في السنوات الثماني الأخيرة في حين تراجع التمويل المتأتي من الجامعات خلال هذه المدة(مقلاتي، 2017).

**التجربة الجزائرية:** تعد تجربة الجزائر في مجال حاضنات الأعمال ومشاتل المؤسسات متأخرة نوعا ما مقارنة ببعض الدول النامية، والدول العربية خصوصا، حيث لم يتم صدور أي قانون او مرسوم ينظم نشاط الحاضنات على غاية سنة 2003، باستثناء القانون رقم 18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر في سنة 2001، والذي أشار إلى مشاتل المؤسسات. كما أننا نلاحظ أن المشرع الجزائري قد أخذ بمفهوم مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل، في حين تقتصر المحضنة كشكل من أشكال المشاتل على دعم ومساعدة المشاريع القائمة على تقديم الخدمات فقط، بينما يشمل مفهوم الحاضنات في الدول المتقدمة والنامية كل أنواع المشاريع، وخصوصا المشاريع القائمة على المبادرات التكنولوجية المتميزة، وتعتبر نزل المؤسسات النموذج الأقرب إلى مفهوم حاضنات الأعمال التقنية المعمول به في الدول التي لديها تجارب في الميدان، من حيث تركيزها على المؤسسات العاملة في مجال البحث والتطوير. (عزيز، 2007).

لاتزال تجربة الجزائر في مجال احتضان الأعمال في بداياتها مقارنة بالكثير من الدول الأخرى، فحتى نهاية السداسي الأول من سنة 2013 وجدت أربع مشاتل في كل من: عنابة، وهران، غرداية برج بوعرييج، احتضنت 46 مشروعا، يتوقع منها إنشاء 308 منصب شغل. تتوزع هذه المشاريع على القطاعات: الاتصالات، معالجة وإعادة تدوير النفايات، الاعلام الآلي، الصناعات الغذائية، بالإضافة إلى بعض المشاريع في القطاعات عالية التكنولوجيا مثل: الألياف البصرية، الطاقة الشمسية، نظم تحديد المواقع GPS، La production de la signalétique.

ومن خلال الجدول رقم (01) نقدم حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات في الجزائر إلى غاية السداسي الأول من سنة 2013.

الجدول رقم (01): تطور عدد المشاريع المحتضنة في الجزائر.

مناصب العمل المتوقع إنشاؤها	تطور عدد المشاريع المحتضنة		مشاتل المؤسسات
	السداسي الأول 2013	السداسي الأول 2012	
28	9	8	عناية
32	15	8	وهران
11	12	4	غرداية
237	10	7	برج بوعريرج
308	46	87	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية رقم 23، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2013.

وبالمقارنة مع تجارب الدول العالمية، نامية ودول عربية نجد أن الجزائر مازالت متأخرة في مجال حاضنات الأعمال، وهذا نتيجة للصعوبات والعراقيل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على الرغم من أن مثل هذه الحاضنات ستساعد المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في تجاوز أخطار مراحل الإنشاء والتأسيس، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

✓ التجربة المصرية: (المعهد العربي للتخطيط، <http://www.arab-api.org/ar>):

إن فكرة إنشاء الحاضنات في مصر جاء نتيجة للمشاكل التي ترتبت من جراء تطبيق سياسات التحول الاقتصادي في مصر والتغيرات في طبيعة النظام الاقتصادي العالمي الجديد، والتي نتج عنها ارتفاع نسبة البطالة وخاصة لدى الشباب المتعلم من ناحية، وغياب آليات تقديم التمويل والمعونة الفنية للمنشآت لصغيرة. حيث قام الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر بدعم إنشاء حاضنات الأعمال من أجل دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي من شأنها خلق فرص عمل، وقد تم إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المنشآت الصغيرة كأحد مشروعات الصندوق الاجتماعي. وتهدف خطة الجمعية إلى إنشاء حاضنات تخرج حوالي 150 مشروع كل عشر سنوات وتوفر 2900 فرصة عمل، وقد بدأت عدة مشروعات بالتنسيق مع الجامعات المصرية.

تعتبر التجربة المصرية في ميدان حاضنات الأعمال التجربة الأولى على مستوى الدول العربية، والتجربة الأولى التي تجمع كلاً من الحاضنات التكنولوجية وشركات رأس المال المخاطر. والتي استطاعت إقامة عدد من الحاضنات ولتجسيد هذه التجربة تم

إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة الحاضنات في إطار برنامج وطني في عدة محافظات مختلفة، في جويلية 1995 والتي كانت تهدف أساسا إلى:

- نشر وتنمية ثقافة العمل الحر ودعم إنشاء المشروعات الصغيرة بكافة أنواعها عن طريق وضع آليات تسمح بتقديم كافة الخدمات الاستشارية، الفنية الإدارية، التمويلية والتسويقية عن طريق مفهوم حاضنات الأعمال؛
- إنشاء وإقامة وإدارة حاضنات الأعمال والتجمعات التكنولوجية والعلمية والصناعية والإشراف على إعداد وتكوين الكفاءات البشرية في مجال الحاضنات؛
- الإشراف على برامج التعاون مع الهيئات الدولية في مجال الحاضنات.

#### خاتمة:

من خلال التطرق لمهام وأهداف وأصناف حاضنات الأعمال لاحظنا بأنها أثبتت قدرتها وكفاءتها في مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تقوم بتطوير أفكار جديدة لتساهم في خلق مشروع ابتكاري جديد، كما تشجع وتمكّن المبتكرين والمخترعين من تجسيد أفكارهم، وتقوم بتقديم الأبحاث، خصوصا القائمة على المبادرات التكنولوجية، في المعرفة، الدعم الفني (تصميم وتطوير المنتج، تحسين الجودة)، ولتطوير الأفكار والأبحاث والتصميمات، إن التغييرات التي شهدتها العالم زادت من أهمية المؤسسات الصغيرة حيث أصبحت الخيار الاستراتيجي الذي يمكن الدولة من تحقيق أهدافها الاقتصادية.

**نتائج:** في ضوء ما تم عرضه وتحليله يمكن تقديم مجموعة من النتائج

- يعتبر نشاط الأعمال الأكثر مخاطرة وعدم تأكد هو أيضا النشاط الأكثر فاعلية وكفاءة وملاءمة.
- يمكن أن يكون الابتكار جذريا أي الذي يأتي بالفكرة الجديدة، المنتج الجديد والسوق الجديد الذي لا نظير له من قبل، ويمكن أن يكون ابتكارا تدريجيا وهذان النوعان يمكن أن يتكاملا معا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يحقق توليفة ابتكارية أكثر قدرة على مواجهة بيئة تنافسية الخطرة.

-إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور ابتكاري تتدرج من الشركات التقليدية المحلية، إلى المقلدة الاستنتاجية، والشركات ذات التقليد الابتكاري، ووصولاً إلى الشركات الابتكارية.

**توصيات:** وعليه يمكن الخروج من هذا البحث بالتوصيات الآتية:

1- إعداد برنامج استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين أدائها وتطوير أهدافها وتمييزها في ظل التغييرات الخارجية.

2- تمثل حاضنات الأعمال آلية بالغة الأهمية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- إدماج مخابر البحث الجامعية بالقطاع الاقتصادي من خلال إنشاء حاضنات أعمال جامعية، خاصة لفائدة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة.

4- النظام العالمي الجديد يحتم على المؤسسات بكافة أنواعها الاهتمام أكثر بالعلم والتكنولوجيا والابتكار وتشجيع القطاع الخاص.

5- وضع نظام فعال لجمع وتحليل ونشر المعلومات الاقتصادية لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6- يتوجب على المؤسسات الاقتصادية خاصة في الدول النامية إلى إعادة التفكير في جدية المشكلة المرتبطة بالغياب النسبي للابتكار في أنشطتها، الأمر الذي يجعلها عاجزة عن تطوير تنافسيتها، لذا ينبغي على الدولة ألا تتوقف عن إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة قائمة على الابتكار حتى تتمكن من مواجهة مختلف الأخطار التي تهددها على مستوى السوق المحلي والأجنبي.

#### المراجع:

1. بودريس درهمان، مفهوم التجديد ومفهوم الابتكار. انظر الموقع الالكتروني [www.hespress.com](http://www.hespress.com)
2. بيطاط نور الدين، بوالزليفة صابر، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والابداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2017، ص 179.
3. توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص ص 343.
4. John R.Schermerhorn, Jr. et al., **Organizational Behavior**, John Wiley and Sons, Inc. New York, 1997, p: 409.
5. شريف غياط، محمد بوقوم، حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة قلمة، العدد السادس، 2009، ص ص 55-56.
6. Ocde, **les pme à forte croissance et l'emploi**, Edition Ocde, paris .2005, p.10.
7. محمد مروان، مفهوم الابتكار، انظر الموقع الالكتروني: [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)
8. ودان بو عبد الله وآخرون، استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية: دراسة نموذجية لمدينة صومام **جيجل**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2016، ص ص 79-80.
9. A.B.(Rami) Shani and J.B.Lau, **Behavior in Organizations**, Irwin, Chicago, 1996, p M15-10.
10. C.Freeman, **The Economics of Industrial Innovation**, Penguin Books, London, 1974, p: 226.
11. 1Arbaoui kheira, **les risques de l'innovation dans l'entreprise (essai d'analyse à partir d'un échantillon d'entreprise**, thèse de doctorat, université d'Oran 2012 ,p72 .
12. IDEM p ; 73.
13. B. Burnett (1993): **Virtual Innovation**, R&D Innovator, Vol. (2), No. (8), August.
14. H.S.Choi, **Creativity and Innovation in Organizational Teams**, Lawrence Erlbaum Associates, Malwah, p21.
15. J.M.Tisch and K.Weber (2004): **The Power of We**, John Wiley & Sons, New Jersey.
16. Rami and JB.LAU, contemporary applied management, highteducation, 1994, p: 24.

17. بن حراث حياة، تجسيد ثقافة الابداع لدى المؤسسات الجزائرية، مجلة السياسات الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، العدد الثالث، جامعة مستغانم الجزائر، 2012، ص ص 110-111.
18. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 65-66.
19. عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أفريل، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 2006، ص 611.
20. الشبراوي إبراهيم عاطف، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة - ايسيسكو، 2005، ص 14.
21. ايثار عبد الهادي، سعدون محسن، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثلاثون، 2012، ص 84.
22. محمد عبود طاهر، عامر جميل عبد الحسين، الحاضنات التكنولوجية والحداثة العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد الثالث والعشرون، ص ص 44-45.
23. نبيل محمد شلبي، الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية-مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة نموذج مقترح لحاضنه تقنيه بالمملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمه إلى ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتميئتها، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض يومي 8 و 9 أكتوبر، 2002، ص 7.
24. OCDE: TECHNOLOGY INCUBATORS: nurturing small firms, OCDE, Paris, 1997, p: 15.
25. بن قطاف أحمد، دور برنامج احتضان الأعمال في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة لبعض التجارب العالمية مع الإشارة لتجربة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الرابع عشر، المجلد الأول، 2016، ص 144.
26. علي سماي، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، 2010، ص 152.
27. مقالاتي عاشور، بلعدي عبد الله، المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إمكانية التكامل التنموي بينهما، مجلة اقتصاديا شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، ص 239.
28. محمد عبد الناصر عزيز، التجارب العالمية في الحاضنات، الندوة التعريفية بحاضنات التقنية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007، ص 10.
29. المعهد العربي للتخطيط، الدعم المؤسسي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حاضنات الأعمال والدعم الفني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ص 107، (الموقع الإلكتروني <http://www.arab-api.org/ar>).

## السياحة الحموية كمطلب لإنعاش السياحة الداخلية

### Thermal tourism as a requirement to revive internal tourism

د. خلفي إسمهان

أستاذ محاضر - ب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة باتنة-1 -

البريد الإلكتروني: [ismahanekhalfi@yahoo.com](mailto:ismahanekhalfi@yahoo.com)

أ.عباز زهية

أستاذ مساعد - أ

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة باتنة-1 -

البريد الإلكتروني: [oumhayder@gmail.com](mailto:oumhayder@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2018/05/10

#### ملخص:

تزخر الجزائر بإمكانات سياحية هائلة تؤهلها لأن تتحول إلى مقصد سياحي رائد بمنطقة شمال إفريقيا، ولكن البحث عن التموقع في خريطة السياحة العالمية واحتلال مكانة هامة في مصاف الدول السياحية الرائدة يستوجب مخطط استعجالي لاستغلال هذه المؤهلات وتطويرها، لذلك تسعى الجزائر إلى تنمية السياحة الداخلية بالموازاة مع السياحة الخارجية من خلال بعث مخططات واستراتيجيات من شأنها تفعيل كل النشاطات التي تتدرج في إطار تنويع المنتج السياحي الجزائري. ويعد النشاط الحموي لمختلف المنابع ثروة سياحية مهمة أو مهمشة من شأنها أن تتحول بالاعتناء والاهتمام إلى دعامة حقيقة للسياحة الداخلية. وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على السياحة الحموية في الجزائر وعلى الدور الذي يمكن أن تؤديه في دعم وترقية السياحة الداخلية. وعلى الرغم من التهميش الذي تعاني منه هذه السياحة فإن الرهان يظل قائما لتحويل الجزائر بإمكاناتها الهائلة إلى وجهة مستقبلية لقاصدي السياحة الحموية في الداخل والخارج.

**الكلمات المفتاحية:** السياحة الداخلية، السياحة الحموية، النشاط الحموي، المنابع الحموية.

#### Abstract:

Algeria has enormous tourism potential that can turn it into a leading tourist destination in North Africa. However, the search for a location in the world tourism map and its importance in the ranks of the leading tourist countries requires an urgent plan to exploit and develop these qualifications, so Algeria seeks for the development of domestic tourism in parallel with foreign tourism through the development of plans and strategies that will activate all activities that fall within the diversification of the Algerian tourism product. The thermal activity of different sources is a neglected or marginalized tourism wealth it will be turn into true pillar of internal tourism by attention. The study aims to shed light on Algeria's thermal tourism and the role it can play in supporting and promoting domestic tourism. Despite the marginalization of this tourism, Algeria still depends on transforming its enormous potential into a future destination for both domestic and foreign thermal tourists.

**Key words:** Domestic tourism, Thermal tourism, Thermal activity, Thermal sources.

**مقدمة:**

تحاول الجزائر بحكم موقعها الجغرافي وفي ظل المقومات الطبيعية والتاريخية، البنية الأساسية والتسهيلات السياحية المتوفرة تحقيق سياحة مستدامة من خلال انتهاج استراتيجيات وتبني المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لأفاق SDAT2030. وعلى الرغم من أن الحديث لا يكف عن التعني بالمقومات الهائلة التي تمتلكها الجزائر طبيعية كانت أو تاريخية، فإن المكانة التي تتبوؤها مقارنة مع جيرانها تتم عن إشكالية قائمة تتطلب التدخل السريع لإيجاد الحلول المناسبة. وبالموازاة مع السياحة الخارجية يدرك القائمون على القطاع السياحي ضرورة الاهتمام بتنمية السياحة الداخلية وتفعيل مختلف النشاطات التي من شأنها إحداث نقلة نوعية في هذا المجال.

تمتلك الجزائر كما هائلا من مصادر الجذب السياحي التي تستحق الرعاية والاهتمام كالمنابع الحموية التي تنتشر بكل ربوع الوطن والتي تلقى رواجاً شعبياً منقطع النظير، باعتبارها كنزا سياحياً وعلاجياً، فعلى امتداد 1200 كم يتوزع 202 منبع حموي أكثرها مستغل بطريقة تقليدية ويكاد يكون غير معروف بالنسبة للمواطنين، ومع انعدام الاهتمام بهذا المنتج السياحي وغياب الترويج والدعاية للسياحة الحموية تبقى هذه الثروة بحاجة لعناية وإلى استثمارات لترقيتها وجعلها رافداً للسياحة الداخلية.

**مشكلة الدراسة:**

على الرغم من الإمكانيات الطبيعية الهائلة التي تزخر بها الجزائر من مصادر حموية وأهميتها الاقتصادية، السياحية والصحية، إلا أنها تعاني من التهميش والعزلة مما يحول دون الإستفادة الكاملة منها كمورد جذب للسياح داخليا وحتى خارجيا. ومن أجل تشجيع هذا المجال السياحي الخصب لا بد من الإطلاع على واقعه، سبل ترقيته والعراقيل التي تواجهه من أجل النهوض بالسياحة الداخلية، وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو دور السياحة الحموية في ترقية ودعم السياحة الداخلية؟**

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع السياحة الحموية في الجزائر؟
- كيف يمكن أن تساهم في دعم وترقية السياحة الداخلية؟
- ما مكانة السياحة الحموية ضمن برامج ومخططات التنمية السياحية؟
- وماهي أهم العراقيل التي تواجه تطوير هذا المنتج السياحي؟

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية هذه الدراسة من واقع التوجه نحو تشجيع السياحة بشكل عام والسياحة الحموية بشكل خاص لدعم الإقتصاد الوطني بعد المحرقات، حيث تعد السياحة الحموية مجال خصب في ظل الإمكانيات الطبيعية الهائلة. بالإضافة إلى تشجيع السياحة الداخلية لمجابهة المنافسة الشرسية من البلدان المجاورة في هذا المجال. وقد أدى الإفتتاح على الأسواق الخارجية إلى رفع متطلبات الزبون المحلي الذي أصبح يطمح إلى خدمات راقية، مما رفع التحدي أمام الدولة الجزائرية والخواص لتطوير المنتج السياحي الحموي ورفع العراقيل التي تحول دون ذلك.

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة ضمن محاورها الأربع إلى تشخيص واقع السياحة الحموية في الجزائر كمطلب للنهوض بالسياحة الداخلية وكمنتوج سياحي واعد يمكن أن يشكل استثمار مستقبلي، بالإضافة إلى تحديد موقع هذا المنتوج السياحي ضمن الخطط والإستراتيجيات مع محاولة عرض أهم العراقيل التي تواجه تطوير النشاط الحموي بالجزائر.

للإجابة على هذه التساؤلات تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور رئيسية خصص المحور الأول منها لعرض واقع السياحة الحموية بالجزائر والإمكانات الهائلة التي تتمتع بها، بينما يبحث المحور الثاني في الدور الذي يمكن أن تؤديه السياحة الحموية في ترقية ودعم السياحة الداخلية باعتبار أن الجزائر أصبحت واعية بأهمية تنويع مجالات السياحة الداخلية وترقيتها. أما المحور الثالث فيشير لمكانة السياحة الحموية ضمن المخطط الذي تنتهجه الدولة لإنعاش القطاع السياحي، إضافة إلى أهم العراقيل التي يمكن أن تكون عائقا لتطوير هذا النوع من النشاط. وفي الأخير تم تذييل الدراسة بجملة من النتائج والاقتراحات.

**أولا: واقع السياحة الحموية في الجزائر**

بين المقومات الطبيعية والموارد الحموية التي تنتشر في كل ربوع الجزائر شاهدة على تنوع مصادر الجذب السياحي تظل الرؤى والإستراتيجيات المنتهجة من قبل المهتمين بالقطاع السياحي محدودة في تطبيقاتها طموحة في برامجها ومخططاتها، وينطبق هذا الشأن على السياحة الحموية التي تشكل في ظاهرها مخزونا سياحيا حمويا تنافسيا حبيس التهميش واللامبالاة، ليغطي الاستغلال التقليدي لهذه المنابع بعيدا كل البعد عن العصرية والجودة في الخدمات والتجهيزات، ويبقى المواطن ينفر منها ويطمع في الأفضل ويتمنى أن يرى في بلده ما يمكن أن يفخر به أمام جيرانه في تونس والمغرب اللتين يفضلهما كوجهة سياحية بديلة.

**1- المنابع الحموية قيمة سياحية وثراء إيكولوجي****1.1 - لمحة تاريخية عن استغلال المنابع الحموية في الجزائر**

تشير البحوث والدراسات إلى أن استخدام المنابع الحموية في الجزائر يعود إلى العهد الروماني، حيث حرص الرومان على استغلال هذه الموارد المائية الحارة وبنوا مدنهم بجوار المنابع ولعل أشهرها حمام ريغة (AQUA CALIDAE) وحمام بوحنيفية (AquaeSirenses) وكذلك حمام المسخوطيين (Aquae chibilita Nae)، لتستغل فيما بعد من قبل العرب وتحمل أسماء البعض كحمام بوحجر نسبة للولي سيد أحمد بوحجر قبل الحقبة الفرنسية، واستغلت فيما بعد من قبل الفرنسيين في علاج الجنود (Ouali, 2008). مما سبق يمكن القول أن المنابع الحموية ليست بالظاهرة الحديثة إنما هي تقليد يمتد عبر التاريخ تؤكد الآثار الرومانية الشاهدة على الحمامات المبنية بطريقة هندسية رائعة (Boudia, 2009). وكتب التاريخ تروي مدى اهتمام الرومان ببناء الحمامات المخصصة للاستشفاء وأسفارهم المتعددة إليها (الصيرفي، 2007). ويعد استغلال المنابع الحموية بالنسبة لبعض الجزائريين تقليدا متعارف عليه لما يمكن أن تقدمه من علاج لمختلف الأمراض وراحة نفسية لدى البعض الآخر. ويفضل الكثير من الجزائريين ممارسة طقوس ثقافية واجتماعية في الحمامات المعدنية تتم عن ثراء هذا البلد ثقافيا وسياحيا.

**2.1 - المنابع الحموية في الجزائر ثراء وتنوع**

تعتمد السياحة الحموية بالدرجة الأولى على الحمامات المعدنية، التي عرفت من قديم الزمان في أواسط أوروبا وخاصة في ألمانيا وتشيكوسلوفاكيا بحيث سميت المدن باسمها مثل ألمانيا مدينة بادن بادن و ويسبادن وبادهامبرك والتي تضم مقطع كلمة "باد" التي يقصد بها الحمام (حافظ، 2010). وتزخر الجزائر بالعديد منها حيث كشفت إحصائيات وزارة السياحة عن أكثر من 200 منبع للمياه الجوفية الحارة و50 محطة حموية منها 10 فقط ذات طابع وطني ودولي بينما تسير الأربعين محطة الأخرى

بطريقة تقليدية (<http://www.elkhabar.com/ar/economie/285594.html>). ولقد بينت التحاليل الفيزيائية والكيميائية خصائص كل منبع من حيث نسبة المعادن والفوائد العلاجية حيث توجد أربعة أنماط للمنابع وهي (مسدي، 2009):

- منابع مياه ذات حرارة منخفضة (Hypothermales)؛
- منابع مياه ذات حرارة متوسطة (Mesothermes)؛
- منابع مياه ذات حرارة مرتفعة (Hyperthermes)؛
- منابع مياه ذات فائدة علاجية (Orthothermes) .

وتجمع الحمامات المعدنية المنتشرة في ربوع الوطن بين قيمة مياهها العلاجية وموقعها في إطار طبيعي خلاب مما منحها قيمة سياحية وإيكولوجية. وتتفرد مدينة بغي بخصلة مميزة تزوج ثلاث عناصر طبيعية هي المياه الحارة والباردة والبخار، مما منحها قيمة سياحية معتبرة، فيما يحتوي حمام الصالحين على مسابح للمياه الساخنة تغطي عليها العمارة الرومانية الفريدة من نوعها وموقعه على سفح جبال الأوراس أكسبه بعدا إيكولوجيا. وتشتهر قالمة بشلالاتها الساخنة التي تعد تحفة سياحية أنشأتها الطبيعة وثاني أسخن حمام في العالم بـ 97 درجة مئوية بعد حمامات إيسلندا (<http://www.hydrolica.com/forum/showthreadphp?p=2390>). وتستضيف مدينة دباغ بقالمة أسبوعيا معدل متوسط 15000 شخص مع زيادة معتبرة خلال عطلة الربيع المدرسية حيث تتجاوز العتبة 30000 شخص في اليوم في إطار الإستشفاء من أمراض الجلد والتهاب المفاصل أو الإسترخاء والتمتع بالمناظر الطبيعية للشلالات الأسطورية. ويستفيد حوالي 200 شاب من هذا التوافد غير أن نقص مرافق الإقامة والإطعام والنقل أثر على ذلك وجعل بعض السكان يلجؤون لتأجير منازلهم بـ 4000 دج لليوم بعيد عن أي تدخل من السلطات ([http://www.ont.dz/images/pdf/revue\\_presse.pdf](http://www.ont.dz/images/pdf/revue_presse.pdf)). و في الشرق كذلك يوجد حمام الصالحين ببسكرة بدرجة حرارة المياه 43 درجة مئوية بعدد زوار يتجاوز 150 شخص يوميا (<http://www.hydrolica.com/forum/showthreadphp?p=2390>). وفي الشمال الغربي لولاية سطيف يقع حمام سيدي الجودي بمنطقة حمام قرقور والذي يعد تحفة سياحية تستقبل أزيد من 400 زائر في اليوم، والذي دخل التاريخ بصفة رسمية سنة 1838، حيث احتلت مياهه المرتبة الثالثة عالميا حسب تقرير المهندس الفرنسي بازيليك بعد قياسات النشاط الإشعاعي للمياه الحارة بهدف العلاج (<http://www.al-fadjr.com/ar/realité/209166.html>). وتوفر هذه المنابع خدمات صحية تساهم بخواص مياهها الحارة في علاج عدة أمراض مما أقتنع الأطباء بتوجيه مرضاهم إليها ومنها منابع وحمامات بوحنيقية، حمام الدباغ، عين العربي، بوغرارة، قرقور وغيرها. ويمكن إبراز أهم محطات الحمامات المعدنية في الجزائر في الجدول التالي:

جدول رقم 01: أهم محطات الحمامات المعدنية في الجزائر

إسم الحمام	الأملاح المعدنية التي تتضمنها مياهه
حمام ملوان البلدية	كبريتات + أملاح الصوديوم
حمام ريغة عين الدفلى	كبريتات الكالسيوم
حمام بوحنيفة معسكر	ثاني فحمات الكالسيوم
حمام بوحجر عين تموشنت	كبريتات الكالسيوم
حمام بوغرارة تلمسان	كبريتات الكالسيوم، بيكاربونات الصوديوم
حمام الصالحين بسكرة	كبريتات
حمام قرقور سطيف	كبريتات الكالسيوم
حمام الشلالة قالمه	كالسيوم+مغنيزيوم+كلورور+نترات+نترت+كبريتات

المصدر: بن حبيب، عبد الرزاق وقصاص، زكية. (2012) مقومات صناعة السياحة العلاجية في المناطق الصحراوية. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول السياحة الصحراوية، جامعة بسكرة (الجزائر)، يومي 11-12 مارس.

ولا تكاد تخلو ولاية في الجزائر من منبع حموي غير أن استغلالها يخضع في الكثير من الأحيان للطريقة التقليدية، إذ تؤجر من البلديات للخواص بطريقة المزد العلني من دون الحصول على حق الإمتياز القانوني الذي تمنحه وزارة السياحة، وهذا ما جعل الاستغلال عشوائيا وفوضويا (<http://www.elwaha-dz.com/siaha-alg-hammamat.html>). على الرغم من أن الواقع يقر ببراء الجزائر بالمنابع التي تشكل مخزونا وافرا وقاعدة صلبة للسياحة الحموية فإن استغلال هذا العرض السياحي المتميز يبقى محدودا في ظل التهميش وانعدام الإستثمارات.

## 2- السياحة الحموية بين الإمكانيات والتهميش

ترتبط السياحة الحموية بحياة الإنسان وصحته، وتعد من أهم المنتجات السياحية التي تدعم القطاع وتعمل على زيادة وتيرة النمو في النشاط السياحي (النور، 2008). وعلى الرغم من أهميتها كثرة سياحية إلا أنها بقيت رهينة التهميش باعتراف المسؤولين على هذا القطاع الذين أدركوا ضرورة تبني استراتيجيات لتفعيل وتنمين السياحة الحموية واستغلال المخزون الوافر من المنابع التي لم تستغل بعد. إن السياحة الحموية لم ترق بعد للمرتبة التي تستحقها رغم ما تزخر به الجزائر من موارد حموية وكنوز سياحية مهمة، غير أن بوادر وعي الدولة بأهميتها بدأت تظهر من خلال العديد من التظاهرات مثل تنظيم الملتقيات الوطنية حول النشاط الحموي، وذلك أملا في بعث السياحة الداخلية، إلا أن هذه المحاولات تظل قاصرة عن تحقيق متطلبات المواطنين في مقابل ما يعرضه المنافسين، في ظل غياب سياسة استثمارية فعالة تسعى لتطوير هذا التخصص السياحي وتقضي على الفوضى والعشوائية. إن الاهتمام بهذا المنتج السياحي من شأنه أن يدفع بقاطرة السياحة الداخلية ولما لا الخارجية إن استغلت الإمكانيات المتوفرة أحسن استغلال وأحدثت القطيعة مع سياسات التهميش.

### ثانيا: السياحة الحموية رافد إضافي للسياحة الداخلية

تعتبر السياحة الداخلية من أهم أنواع السياحة لأنها تتعلق بمدى القدرة على جذب المواطن والمقيم إلى الاستمتاع بمقومات السياحة الداخلية، وعادة ما يتطلع السياح في هذا التصنيف إلى قضاء الموسم السياحي في مدن أو مواقع غير التي يقيمون فيها طوال العام (Vellas, 2007). وتعد ظاهرة انتقال وقتية يقوم بها أبناء البلد الواحد فيتركون محال إقامتهم التي يقيمون

فيها إلى أماكن أخرى في بلادهم. والسائح الداخلي هو الذي يترك مكان إقامته المعتاد ليزور مكان آخر داخل حدود الدولة التي يقيم فيها، بحيث يقطع مسافة لا تقل عن أربعين كيلومتر ويقضي ليلة على الأقل في المكان المزار، ويشترط أن يكون انتقاله بغرض الترفيه والاستجمام أو العلاج أو زيارة الأهل وليس بغرض الكسب (دعيبس، 2007). ويندرج البحث عن النهوض بالسياحة الحموية في سياق تنمية السياحة الداخلية وتنويع مجالاتها وضمان حركية سياحية دائمة خلال السنة طالما أن الجزائر تمتلك كل المؤهلات لرواج وتطوير هذا التخصص السياحي (رزيق، 2011). إن الموازنة بين تنشيط السياحة الداخلية والخارجية أمر لا مفر منه طالما أن الإمكانيات متوفرة والمقومات الطبيعية التي حبا بها الله الجزائر متميزة، والنشاط الحموي بإمكانه أن يعزز ثقافة السياحة الداخلية باعتباره تقليدا متعارف عليه لدى المجتمع الجزائري.

### 1- السياحة الحموية منتج سياحي واعد

يعرف المنتج السياحي على أنه "مجموع العوامل والمقومات الطبيعية، الثقافية، التاريخية، المادية، مع مختلف الوسائل والإجراءات التي لها القدرة على جذب السائحين إلى مكان معين" (درويش، 1997: 11). وتعد المنابع الحموية في الجزائر من المقومات الطبيعية التي تمثل مخزونا سياحيا ذو قيمة مضافة إذا أحسن استغلاله، في ظل منافسة سياحية شرسة من دول الجوار التي لطالما كانت الوجهة المفضلة للجزائريين مما حرم السياحة الداخلية من الإنتعاش، فأضحت الجزائر تصدر السياح أكثر مما تستورد مما شكل بالنسبة للقائمين على القطاع إشكالية تتطلب التدخل السريع والبحث عن الخلل، فتتويع المنتجات السياحية أمر ضروري، إذ لا يعقل أن تهمل مقومات طبيعية يمكن أن تشكل مستقبلا منتوجا سياحيا واعدة.

### 2- دور السياحة الحموية في ترقية السياحة الداخلية

يقر المشرفون على القطاع السياحي بضرورة تبني استراتيجيات لتنمية السياحة الداخلية ومحاولة تذليل العراقيل التي تقف حائلا دون تطويرها، وباعتبار الجزائر غنية بمكونات العرض السياحي فيإمكانها إحداث نقلة نوعية في هذا القطاع واستغلال السياحة الحموية لكونها جزءا من ثقافة البلد، فالسياحة الحموية تعتبر جزءا من طقوس وممارسات المجتمع الجزائري، وهو عامل من شأنه أن يستغل في تطوير هذا التخصص السياحي وتحويل هذه الممارسات والطقوس إلى ما يعرف في البلدان الأخرى بالسياحة المعدنية، بكل ما تتطلبه من خدمات خاصة ومقاييس عالمية (<http://www.labograndmaghreb.com/morad%20Rais.pdf>). ويمكن للنشاط الحموي إنعاش السياحة الداخلية من

خلال:

- ضمان حركية دائمة خلال السنة وليس في فصل الصيف فقط مما ينعش السياحة الداخلية؛
- التعريف بمختلف المناطق الحموية وترسيمها كوجهات سياحية بالنسبة للسائح المحلي؛
- توثيق العلاقة بين المواطن وبلده مما يشجع على بقاءه في الداخل.

### ثالثا: مكانة السياحة الحموية ضمن برامج ومخططات التنمية السياحية

بعد 1962 حرصت الجزائر على تنظيم القطاع السياحي ودمجه في التنمية الاقتصادية بعد نشر الميثاق السياحي سنة 1966، والذي حددت فيه الأهداف والوسائل وطرق التنمية السياحية (كواش، 2004). ولم تحظ السياحة الحموية كمنتج سياحي بالعناية التي تستحقها في برامج ومخططات التنمية السياحية السابقة مثلما حظيت به باقي المنتجات، حيث تشير وضعية الاستثمارات السياحية للثلاثي الأول لسنة 2007 مثلا إلى أن المنتج الحضري حظي بنسبة 62 % من المشاريع السياحية قيد الإنجاز أنذاك يليه المنتج الشاطئي بـ 23 % بينما المنتج المعدني ومنتجات أخرى بأقل من 10 % بـ 26 مشروع بتكلفة مقدرة بـ

1993.59 مليون دج و3244 سرير و1047 منصب شغل، بينما توقف خلال نفس الفترة حوالي 24 مشروع لأسباب متعددة منها المالية والإدارية (عيساني، 2010). وفي إطار إدراك القائمين على القطاع السياحي لأهمية إقلاع قاطرة السياحة الداخلية وإعادة الإعتبار للكنوز الحموية، فقد تم تفعيل الملتقيات الوطنية وإشراك كل الفاعلين في الميدان وتدوين مقترحاتهم مثلما تم في الملتقى الوطني المنعقد بقالة حول النشاط الحموي والذي خلص إلى

(<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/69432.html>):

- وضع قانون أساسي للمحطات الحموية؛
  - تطوير العلاقات مع الدول الرائدة في مجال السياحة الحموية؛
  - تطوير التقنيات العلاجية ومراجعة الأسعار المعمول بها وفق الإتفاقيات المبرمة مع صندوق الضمان الإجتماعي؛
  - تفعيل عملية تكوين السلك الطبي؛
  - تسهيل حصول المستثمرين على مقررات استغلال الموارد المائية؛
  - خلق صندوق لتمويل الإستثمار في المجال الحموي.
- وبظهور المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية كإطار مرجعي لسياسة الحكومة لتنمية السياحة بالجزائر إلى أفق 2030، فقد تم تصميم تفاصيل مشروع سياحي شامل من خلال (ميمون، <http://elyawm.com>):
- توفير رؤية شاملة لبلوغ هدف بناء مقصد سياحي في الخريطة السياحية الجهوية والدولية وتلبية حاجات المواطنين من الترفيه والعطل؛
  - تعزيز القدرة الإبتوائية كما ونوعا وتحسين جودة العروض السياحية ونوعية الخدمات وتأمين المقصد السياحي؛
  - تحويل القدرات السياحية من مادة خام إلى عروض ومنتجات سياحية ذات مواصفات دولية؛
  - تطوير السياحة الوطنية وترقيتها.
- ويعد هذا المخطط بمثابة الإطار المرجعي للسياسة السياحية في الجزائر التي تحاول إثبات أحقيتها وجدارتها في تبوأ مكانة هامة على مستوى الخريطة السياحية في شمال إفريقيا والعالم. ويهدف ترقية القطاع السياحي يتطلب من مختلف الولايات العمل ضمن هذا المخطط من خلال وضع مخططات توجيهية للنهوض بالسياحة المحلية، وذلك بترقية الإمكانيات المتاحة على المستوى الوطني ودعم الاستثمار السياحي وإشراك كل الفاعلين في هذا القطاع لتنمية المقومات الطبيعية والتاريخية والثقافية إضافة إلى تطوير الخدمات السياحية ([http://www.aps.dz/spip.php?page=article&id\\_article=59769](http://www.aps.dz/spip.php?page=article&id_article=59769)). ويشير المخطط إلى حصر الطاقات المتوفرة في الولايات من المنابع الحموية لإعداد برامج لاستغلالها والاستثمار فيها وإقامة محطات معدنية (<http://www.elhayatarabia.com/home/index.php/locale/8117....2030.html>). ويمكن القول أن البرامج المقترحة للنهوض بالسياحة الحموية طموحة وهادفة وبإمكانها تعظيم الإستفادة من الموارد الحموية إن توحدت الجهود وتوفرت الإمكانيات المالية والبشرية.

#### 1- السياحة الحموية كاستثمار مستقبلي

تسعى الجزائر ضمن مخطط التهيئة السياحية إلى تنويع المنتجات السياحية ودعم الإستثمار السياحي، وبالنسبة للسياحة الحموية فقد تم استحداث 11 منطقة توسع سياحي ومديرية على المستوى المركزي للوزارة الوصية معنية حصريا بالحمامات

المعدنية مع إدراج النشاط الحموي ضمن النشاطات السياحية ذات الأولوية، ولتحقيق التنمية المستدامة للنشاط الحموي يجب إرساء مبادئ تتمثل في (<http://www.alfadjr.com/ar/index.php?news=175803%3>):

- إحصاء دقيق للموارد الطبيعية المتوفرة؛

- الإستغلال العقلاني لهذه الموارد؛

- وضع مخطط الجودة وعصرنة المحطات الحموية؛

- التركيز على التكفل بالعقار وجلب الإستثمارات الحموية الملائمة؛

- تفعيل عملية التكوين.

وقد ازداد عدد المترددين على المحطات الحموية في الجزائر بغرض العلاج والسياحة، مما يوحي بوجود حركية سياحية داخلية تتطلب الاهتمام والدعم. ولقد اتخذ الديوان الوطني للسياحة جملة من الإجراءات لتفعيل الاستثمار في هذا النشاط منها (بشارة، <http://www.radioalgerie.dz>):

- تذليل العراقيل الإدارية أمام المستثمرين؛

- تبادل الخبرات بين المعنيين بالموارد الحموية؛

- الترويج للسياحة الحموية من خلال مطويات في الصالونات الدولية؛

- وضع شروط للإستثمار في منابع الحموية من خلال توفير جناح طبي مجهز وإدارة المحطة من قبل مدير حاصل على الدكتوراه في الطب مع إجبارية تحليل مياه منابع كل 6 أشهر للتأكد من خلوها من البكتريا والجراثيم.

لقد أصبحت الجزائر واعية بأهمية دعم الإستثمار في النشاط الحموي شأنه في ذلك شأن بقية النشاطات الأخرى لتحقيق أهداف الإستراتيجية الوطنية لمخطط التهيئة السياحية، حيث استحدثت 11 منطقة توسع سياحي للسياحة الحموية، واتخذت قرار بإعادة النظر في قانون 03/03 الصادر في 2003/02/19 الذي يحدد كفاءات منح الإمتياز داخل مناطق التوسع السياحي واستغلالها لتذليل العراقيل، حيث يفضل هذا القانون تحضير مخطط لتهيئة المنطقة قبل منحها للمستثمرين، والذي يستغرق أكثر من سنة ونصف مما يعقد الإجراءات الخاصة بمنح الرخص ويجعل المستثمرين يعزفون عن الذهاب لهذه المناطق، كما يعرقل تنمية الهياكل السياحية (بوعباد، 2012). وحتى تنتعش السياحة الحموية لا بد أن تتظافر الجهود لتطبيق الإستراتيجيات والمخطط المرسومة في هذا المجال.

## 2-العراقيل التي تواجه تطوير السياحة الحموية

إن الحديث عن العراقيل التي تواجه تطوير السياحة الحموية يقود إلى حقيقة مسلم بها في الجزائر ألا وهي ضعف الإستثمارات في النشاط الحموي، ولعل الإلتفاتة لهذا النشاط مؤخرا من شأنها أن تعيد الحياة لكنوز سياحية معتبرة وتبعث منتج سياحي واعد بإمكانه أن يدعم السياحة الداخلية والخارجية، ويجعل من الجزائر مقصدا سياحيا مهما في منطقة شمال إفريقيا. ويمكن حصر أهم العراقيل التي تحول دون تطوير السياحة الحموية في:

- الإهتمام المتأخر بهذا المنتج كرس لوضعية انطلاق صعبة؛

- نقص الإستثمارات في هذا المجال؛

- قلة هياكل الإستقطاب وقدمها أثرت سلبيا على توافد السائح المحلي؛

- نقص التكوين في الموارد البشرية المؤهلة لتسيير المحطات الحموية؛

- ضعف الجهاز الطبي أحيانا وعدم صيانة التجهيزات يخلق الشعور بعدم الرضى لدى الزبون المحلي؛
- ضعف مستوى الخدمات والأمن والنظافة والصيانة؛
- الإستغلال العشوائي والفوضوي للمنابع الحموية من قبل بعض الخواص؛
- عدم وجود رقابة على عملية استغلال الموارد الحموية.

#### رابعا: نتائج الدراسة

- من خلال استعراض المحاور السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:
- وجود مخزون سياحي حموي هائل يمثل قاعدة صلبة لدعم السياحة الداخلية؛
- النشاط الحموي تقليد متعارف عليه في الجزائر وهو عامل مهم يجب استغلاله؛
- النشاط الحموي نشاط إضافي ينوع مجالات السياحة الداخلية؛
- تضمن السياحة الحموية حركية دائمة خلال السنة بتنقل الأفراد في كل الفصول للإستحمام والعلاج مما ينعش القطاع؛
- تهتم السياحة الحموية براحة وصحة الفرد الجسدية والنفسية وبالتالي صحة المجتمع؛
- تضمن السياحة الحموية للمواطن التعرف على مقومات بلده الطبيعية وترسخ لديه الثقافة السياحية؛
- تعزز السياحة الحموية مسؤولية الفرد في المحافظة على نظافة الأماكن التي يقصدها وتخلق لديه فكرة الترويج لها مما يعزز الإقبال عليها؛
- استغلال المنابع يبقى محدود مما يوحي بوجود تهميش لهذا النوع من السياحة.

#### رابعا: إقتراحات الدراسة

- يمكن تقديم العديد من الإقتراحات التي من شأنها المساهمة في الرقي بالسياحة الحموية واستغلال المنابع المتناثرة في مختلف ربوع الوطن وإعطائها بعدا عالميا مستقبلا، وتتمثل هذه الإقتراحات فيمايلي:
- طالما أن النشاط الحموي تقليد متعارف عليه في المجتمع الجزائري، فيجب استغلال هذا العامل في استعادة ثقة السائح المحلي من خلال تقديم منتج سياحي حموي بمواصفات عالمية ترضي الزبون المحلي وتغنيه عن اختيار وجهات سياحية أخرى؛
- الإستثمار السياحي في النشاط الحموي يفرض نفسه بقوة نظرا للوضعية المزرية التي آلت إليها المحطات الحموية المنتشرة عبر التراب الوطني مما يجعل بفتح مجال الإستثمار أمام المعنيين بالنشاط الحموي وضرورة تذليل العراقيل الإدارية التي تواجههم؛
- ضرورة وضع قوانين صارمة فيما يخص استغلال المنابع الحموية من قبل الخواص وللذين لا يهمهم سوى جمع الأموال وإهمال الجوانب الصحية المتمثلة في توفير النظافة والصيانة؛
- وضع رقابة صارمة على استغلال هذه المنابع والمحطات مما يخلق الوعي لدى الفئة المستغلة لهذه الموارد بأهمية النشاط الممارس في الرقي بالسياحة الداخلية؛
- المحافظة على ولاء الزبون المحلي الذي يقصد المناطق الحموية للعلاج والإستحمام بتوفير النظافة والأمن؛
- تعزيز هياكل الإستقبال وترقيتها وتطوير جميع أنواع الإيواء من فنادق عائلية وصغيرة وبيوت الشباب والتخيم؛
- تكوين الموارد البشرية في المجال الحموي؛

- إقامة ملتقيات لتدريب المديرين على حسن تسيير هذه المحطات؛
- الترويج للمناطق السياحية الحموية من خلال وسائل الإعلام المختلفة للتعريف بها وجذب السائح المحلي لها؛
- الإستثمار في سلوك الأفراد القاطنين بالمواقع الحموية من خلال نشر الوعي والثقافة السياحية التي ترسخ لصورة جذابة، نظيفة وآمنة للمنطقة، مما يعزز الإقبال من طرف السياح والذي من شأنه تنمية المنطقة وخلق فرص عمل؛
- مراعاة الأسعار التي غالبا ما تفوق قدرة السائح وتعجل برحيله نظرا لإستغلال بعض الأشخاص الذين يمارسون نشاطات تجارية بقرب المناطق السياحية الحموية لعامل الحاجة ورغبتهم في الثراء السريع؛
- حماية الموارد الحموية العذراء من الإندثار والتلوث البيئي من خلال إنشاء هيئة مكلفة بالبحث والكشف عن هذه المنابع وإحصاءها وتقديم دراسات لإستغلالها ووضع الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم الإستفادة من الموارد الحموية؛
- تبادل الخبرات مع الدول الرائدة في هذا المجال؛
- عقد ملتقيات تضم خبراء ومختصين لإيجاد آلية عمل تكفل الإستفادة من مقومات النشاط الحموي المتوفرة على النطاق المحلي؛
- تخصيص سجلات لتلقي شكاوي الزوار واقتراحاتهم مع ضرورة أخذها بعين الإعتبار لمعالجة النقائص والسعي نحو الأفضل.

#### قائمة المراجع:

- 1- بن حبيب، عبد الرزاق وقصاص، زكية. (2012) مقومات صناعة السياحة العلاجية في المناطق الصحراوية. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول السياحة الصحراوية، جامعة بسكرة (الجزائر)، يومي 11-12 مارس.
- 2- بشارة، حميدي. موقع الإذاعة الجزائرية، أستخرجت بتاريخ 2012/07/10 من: <http://www.radioalgerie.dz>.
- 3- بوعياض، سفيان. نحو مراجعة قانون تسيير مناطق التوسع السياحي، جريدة الخبر، أستخرجت بتاريخ 2012/09/15 من: <http://www.elkhabar.com/ar/economie/302438.html>
- 4- حافظ، عبد الكريم. (2010). الإدارة الفندقية والسياحية، عمان، دار أسامة.
- 5- درويش، ريان. (1997). الإستثمارات السياحية في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 6- دعبس، يسري. (2007). السياحة والبيئة دراسات وبحوث في انثروبولوجيا السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية.
- 7- رزيق، لويزة. تنظيم لقاء وطني للنهوض بالسياحة الحموية بالجزائر في 27 فيفري، كواليس يومية وطنية شاملة، العدد 567. أستخرجت بتاريخ 2011/01/31 من: <http://kawalisse.com/archive/567.pdf>.
- 8- صحيفة الوطن اليومية، متاح على الموقع: [http://www.ont.dz/images/pdf/revue\\_presse.pdf](http://www.ont.dz/images/pdf/revue_presse.pdf).
- 9- الصيرفي، محمد. (2007). التخطيط السياحي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- 10- عيساني، عامر. (2010). الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة - حالة الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.
- 11- ق.، إ. ميمون يشدد على أهمية السياحة الحموية في إستقطاب السياح، جريدة الفجر اليومية، أستخرجت بتاريخ 2011/03/31 من: <http://www.alfadjr.com/ar/index.php?news=175803%3fprint>.

- 12- كواش، خالد. (2004). مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، 1، جامعة الشلف، الجزائر.
- 13- مسدوي، دليلة (2009). دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية ونمو القطاع السياحي دراسة حالة ولاية بومرداس. مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر.
- 14- ميمون، حياة بن طيبة. ترقية السياحة مرهون بتطبيق مخطط الجودة في الخدمات، جريدة اليوم، أستخرجت بتاريخ 2012/09/07 من: <http://elyawm.com>
- 15- النسور، إياد عبد الفتاح. (2008). أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية مدخل مفاهيمي، عمان، دار صفاء.
- 16- boudia, fethi merad. (2009). entreprise de gestion touristique de tlemcen thermalisme et tourisme de santé retour aux sources. no20. <http://www.tourismemagazine-dz.com/pdf/tm21/escale.pdf>, date de visite: 25/01/2016.
- 17- <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/69432.html?print>, date de visite: 25/06/2016.
- 18- <http://www.labograndmaghreb.com/morad%20Rais.pdf>, date de visite: 26/06/2016.
- 19- <http://www.al-fadjr.com/ar/realité/209166.html>, date de visite: 15/03/2016.
- 20- [http://www.aps.dz/spip.php?page=article&id\\_article=59769](http://www.aps.dz/spip.php?page=article&id_article=59769), date de visite: 14/03/2016.
- 21- <http://www.elhayatarabia.com/home/index.php/locale/8117...2030.html>, date de visite: 25/07/2016.
- 22- <http://www.elkhabar.com/ar/economie/285594.html>, 22/01/2016.
- 23- <http://www.elwaha-dz.com/siaha-alg-hammamat.html>, date de visite: 26/05/2016.
- 24- <http://www.hydrolica.com/forum/showthreadphp?p=2390>, date de visite: 16/02/2016.
- 25- Ouali, S.. (2008). les sources thermales en algerie, **recherche et developpement**. no 13.
- 26- Vellas, François. (2007). **Economie et politique du tourisme International**, Paris.

## العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد بالمؤسسة دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية

د. بومدين بروال

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة باتنة 1

[Boumediene1279@gmail.com](mailto:Boumediene1279@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2018/05/16

### ملخص:

على الرغم من أن القوة المنطقية التي تربط بين إخراج أنشطة الإمداد بعدة حوافز تعترف بها بعض الدراسات، إلا أن غياب التحقق التجريبي لأهمية هذه العوامل، وخاصة في السياق الجزائري، دفعنا إلى العمل على التحقيق في هذه المسألة. يتمثل الهدف من هذه الدراسة في تحليل تأثير ثلاث مجموعات من العوامل المحددة لقرار إخراج أنشطة الإمداد ضمن السياق الجزائري: العوامل الاستراتيجية، العوامل التنظيمية والعوامل المالية. نتائج هذه الدراسة أشارت إلى أن قرار إخراج أنشطة الإمداد يعتمد بشكل كبير على كل هذه العوامل (الإستراتيجية، التنظيمية والمالية).

**الكلمات المفتاحية:** إخراج الأنشطة، أنشطة الإمداد، عملية القرار، العوامل المفسرة، النظريات المفسرة.

### Abstract:

Although the logical force linking the outsourcing of logistics activities with several incentive factors is recognized by some professional studies, the lack of empirical validation of the relevance of these factors, especially in an Algerian context, prompted us to begin an investigation on this subject. The objective of this study is to analyze the impact of three groups of determinants of the decision to outsource logistics activities in the Algerian context: strategic factors, organizational factors and financial factors. The results of this study suggest that the logistics outsourcing decision depends more largely on these factors (strategic, organizational and financial).

**Key words:** Outsourcing, Logistic activities, Décisional process, Explanatory factors, Explanatory theories.

### مقدمة:

منذ مدة طويلة، كانت لدى المؤسسات الرغبة في التحكم في كل شيء من الداخل من خلال الإندماج العمودي. لكن في الوقت الحاضر غيرت معظمها توجهاتها الاستراتيجية من خلال تبني وتطوير نموذج الاندماج الأفقي. وأصبحت تعمل في شكل شبكة، وبالتالي تسند إلى الغير انجاز بعض أنشطتها إلى المتخصصين الذين يجلبون لها خبراتهم وقدرا أكبر من المرونة. تعتبر أنشطة الإمداد أحد أكثر الأنشطة المعنية بالإخراج من المؤسسة، فالتعقيد المتزايد لهذه الأنشطة، والقيود المتعلقة بالتكلفة وأداء المؤسسات دفع المسيرين للنظر في إخراجها من المؤسسة. وعادة ما تكون التوقعات الرئيسية للمسيرين في مجال إخراج هذه

أنشطة الإمداد تتلخص في إعادة التركيز على المهمة الأساسية "Cœur du métier" وإعادة توزيع الموارد (العوامل الاستراتيجية)، تخفيف الأعباء التنظيمية وزيادة مرونتها (العوامل التنظيمية)، وتحسين ومراقبة التكاليف (العوامل المالية).

في السياق الجزائري وفي حدود معرفة الباحث، فالأدبيات التي عملت على دراسة العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد بالنسبة للمؤسسات الجزائرية تقريبا غائبة. لذلك وبالاستناد إلى الأطار النظري المقترح، سنسعى إلى دراسة تأثير العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تلجأ بشكل كبير لإخراج أنشطة الإمداد (خاصة نشاط النقل). حيث سنعرض النتائج المتوصل إليها في الجزء الأخير من هذه الدراسة.

#### أ- إشكالية الدراسة:

في إطار دراستنا التي تهتم أساسا بتحليل وتفسير دوافع مسيري المؤسسات نحو إخراج انشطتهم للإمداد، يمكن طرح اشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

**هل للعوامل الإستراتيجية، التنظيمية والمالية تأثير على قرار إخراج أنشطة الإمداد بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ؟**

#### ب- فرضيات الدراسة:

لمعالجة اشكالية هذه الدراسة نورد مجموعة من الفرضيات كاجابات مؤقتة، لنقوم باختبارها لاحقا:

**الفرضية الأولى:** تلجأ المؤسسات الصناعية الجزائرية لإخراج أنشطة الإمداد لدوافع استراتيجية.

**الفرضية الثانية:** تلجأ المؤسسات الصناعية الجزائرية لإخراج أنشطة الإمداد لدوافع تنظيمية.

**الفرضية الثالثة:** تلجأ المؤسسات الصناعية الجزائرية لإخراج أنشطة الإمداد لدوافع مالية.

#### ج- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها في كون هذا الموضوع ينتم بالحداثة، ومفهومه مبهم لدى الكثير حتى بالنسبة للأكاديميين، وهذا نظرا لتداخله مع مفاهيم أخرى كالمقاول من الباطن. لذلك تضع هذه الدراسة إطار نظري لإخراج الأنشطة، وتحاول أن تبرز العوامل المفسرة لاتخاذ هذا القرار، على اعتبار أنها تسهم في تحسين تنافسيتها.
- تتجسد كذلك أهمية الدراسة في تناولها لموضوع له أهمية كبيرة في بيئة المؤسسات المعاصرة. من خلال محاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري للمكتبة الأجنبية، وبناء ركائز في الميدان على النحو الذي يمكن من التعرف على واقع المتغيرات الرئيسية في المؤسسات المبحوثة بما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته.
- إخراج الأنشطة هو من بين الممارسات الجديدة للمؤسسة الجزائرية والتي يطلق عليها في الغالب "المناولة الصناعية"، والتي هي أصلا ترجمة خاطئة لـ: (Sous-traitance). لذلك عملت هذه الدراسة على التوضيح لمسيري المؤسسات المعنى الحقيقي لإخراج الأنشطة عموما وإسقاطه على أنشطة الإمداد على وجه الخصوص.

#### د- هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع وللإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربع محاور أساسية تتمثل في:

**المحور الأول:** الأصول النظرية لإخراج الأنشطة

**المحور الثاني:** العوامل المفسرة لقرار إخراج الأنشطة

**المحور الثالث:** إخراج أنشطة الإمداد ودور مزودي خدمات الإمداد

**المحور الرابع:** اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

## المحور الأول: الأصول النظرية لإخراج الأنشطة:

في هذا القسم من الدراسة سنسلط الضوء على مفهوم إخراج الأنشطة، مزاياه ومخاطره، النظريات المفسرة له والمنطق القراري لإخراج الأنشطة.

### 1- شرح لمصطلح إخراج الأنشطة:

قبل التطرق للمراجعات الأدبية التي تناولت مفهوم إخراج الأنشطة، يجب أن نشير إلى أن هذا المصطلح هو أحد الترجمات المستخدمة عن المصطلح الأنجلوسكسوني "Outsourcing"، إذ لا يوجد اتفاق على ترجمة لهذا المصطلح إلى اللغة العربية فالتعهد، الإسناد إلى الغير، الإسناد الخارجي، الاستعانة بمصادر خارجية، التعاقد الخارجي وإخراج الأنشطة كلها مترادفات استخدمها الباحثون كمرادف لمصطلح "Outsourcing"، وقد اخترنا مصطلح إخراج الأنشطة لأننا نراه الأقرب إلى المصطلح.

خلف مصطلح "Outsourcing" تخنفي تركيبة من الكلمات الإنجليزية "Outside-Ressource-Using" أي استخدام الموارد الخارجية، ومع ذلك هناك من يرى بأن مصطلح "Outsourcing" يستخدم فقط عند إخراج أنشطة تكنولوجيا المعلومات، في حين بفرنسا يستخدم مصطلح "Externalisation" للتعبير عن إخراج الأنشطة عموماً، ومصطلح "Infogérance" للتعبير عن مفهوم إخراج أنشطة تكنولوجيا المعلومات. هذا المصطلح تشكل انطلاقاً من كلمات "المعلومات Information" بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات و"إدارة Gérance" التي تعبر عن التزويد بالخدمة التي من خلالها يتولى المزود المختص "l'infogérant" كل أو جزء من تكنولوجيا المعلومات الداخلية للمؤسسة. (Tien, 2008 : 37-38)

### 2- مفهوم إخراج الأنشطة:

لم تولي الأبحاث الأكاديمية الأولى الاهتمام اللازم بإخراج الأنشطة، وأسباب نقص اهتمام الباحثين بها يعود دون شك إلى سوء الفهم، فأولى التعاريف التي قدمت لإخراج الأنشطة لم تكن من التمييز بشكل واضح بينه وبين الأشكال التنظيمية الأخرى الشبيهة به (المقولة من الباطن ومفاهيم أخرى)، فانطلاقاً من سنة 1994 اعتبر الباحثين كوين (Quinn) وهيلمر (Hilmer) إخراج الأنشطة على أنها عملية إستراتيجية تتطلب استثمارات أكثر في مجال الأبحاث. دراسة كوين (Quinn) وهيلمر (Hilmer) تبعتها عدة دراسات لباحثين آخرين عملوا على تعريفها من حيث خصائصها الرئيسية، نذكر من بينها:

تعريف كوين (Quinn) وهيلمر (Hilmer): "هي الحصول على الأنشطة من مصادرها الخارجية بما فيها تلك التي من المعتاد اعتبارها جزء لا يتجزأ من المؤسسة، بشرط ألا تكون جزء من المهمة الأساسية للمؤسسة". (Gosse, 2002 : 101-128)

تعريف روثري (Rothery) وروبرتسون (Robertson): "هي الفعل الذي من خلاله يتم اللجوء إلى مؤسسة خارجية من أجل إنجازها لوظيفة كانت تؤدي سابقاً في الداخل، وتتضمن نقل، تخطيط، إدارة وتطوير النشاط إلى مؤسسة مستقلة". (Kooymans, 2000 : 1-14)

تعريف غريفير (Greaver): "هي الفعل الذي من خلاله تقرر المؤسسة نقل الأنشطة الداخلية الدورية لمزود خارجي وهذا من خلال إبرام عقود". (Davari et Rezazadeh, 2015 : 211-224)

تعريف كامبوس (Campos): "إخراج الأنشطة يتمثل في التعاقد مع مزود خارجي من أجل إنجاز مهمة كانت تنجز سابقاً من طرف المؤسسة نفسها، ويمكن أن تشمل كذلك أنشطة جديدة". (Campos, 2001: 663-676)

تعريف فيمبل (Fimbel): "إخراج الأنشطة عملية من خلالها تعهد المؤسسة إلى مزود خارجي مسؤولية تسيير مجال أو وظيفة كانت سابقاً تنجز بالداخل من خلال تركيبة معينة من الموارد الداخلية". (Fimbel (2002)

تعريف بارثيليمي (Barthélémy): "نحن نعرف إخراج الأنشطة على أنها الفعل الذي من خلاله يعهد إنجاز نشاط وإدارته إلى مزود خارجي بدلاً من إنجازها داخل المؤسسة". (Barthélémy (2007)

التعاريف السابقة أكدت على السمات الأساسية لإخراج الأنشطة المتمثلة في:

- **المزود بالخدمة:** هو من خارج المؤسسة ومتخصص، هذا يعني ضمنا قبول علاقة الخدمة مع المزودين الخارجيين للمضي نحو استراتيجية التخصص، والاعتقاد بأن المؤسسة ليست لها القدرة على القيام بكل شيء، أو أن تقوم بكل شيء بشكل جيد ؛
  - **طبيعة الخدمة:** تتعلق بإسناد وظيفة أو نشاط، ووجوب التمييز بين وظائف الدعم والوظائف الأساسية. ومن هنا كانت الحاجة لمعرفة طبيعة هذه الأنشطة وأهميتها المهنية. (سلسلة القيم ليورتر) ؛
  - **الإطار التعاقدية:** تحديد المستوى المتوقع من الخدمة، والتزامات المزود والكيفية التي من خلالها إدارة العقد خلال مدته ؛
  - **مدة العقد:** العقد متعدد السنوات يفترض مسبقا وجود علاقة أكثر كثافة بين المؤسسة الزبونة والمزود، وبالتالي المشاركة الاستراتيجية لهذا الأخير في تطوير المؤسسة المخرجة لنشاطها ؛
  - **النشاط كان يمارس سابقا من طرف المؤسسة:** الأنشطة كانت تنجز داخل المؤسسة قبل عملية الإخراج، فحتى يكون هناك إخراج للأنشطة لا بدا من أن يكون هناك تسيير داخلي مسبق، بعض الباحثين يستعملون تعبير الإظهار (Extériorisation) من أجل إعطاء ترجمة أفضل للمصطلح الأنجلوسكسوني (Outsourcing) ؛
  - **افتراض وجود بديل:** الصنع أو شراء المصنع ؛
  - **إلتزام المزود بتحقيق النتيجة:** اسناد النشاط وإدارته إلى مزود الخدمة يعني عهد التحكم في هذا النشاط مع الإلتزام بتحقيق النتائج ؛
  - **أثر إعادة الهيكلة:** إخراج الأنشطة ينظر له على أنه حل للانشغالات المستمرة حول طريقة التسيير السابقة، والتي تتميز اليوم بنقل الأصول والتجهيزات نحو المزود الذي يصبح في المقابل مسؤول عن الربح والخسارة.
- نحن سنعتمد على تعريف فيمبل (Fimbel) وبارتيليمي (Barthélemy) حيث نعرف إخراج الانشطة على أنها: "عملية من خلالها تعهد المؤسسة إلى مزود خارجي كل أو جزء من أنشطتها التي كانت حتى اللحظة تنجز بالداخل".

### 3- المنطق القراري لإخراج الأنشطة (الصنع أو شراء المصنع):

كل تعاريف إخراج الأنشطة ركزت على وقوف المؤسسة موقف الاختيار بين "الصنع" "Faire" و "شراء المصنع" "Faire-Faire"، فمنذ سنوات الستينات كان هناك توجه متنامي للمؤسسات للسماح بإسناد إنجاز مهام معينة (الإطعام، المحاسبة،... إلخ) لمزودي الخدمات الخارجيين، هذا الاختيار مرتبط بأهداف المؤسسة، والتي قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو على نطاق أوسع مجتمعية، ولكن في ظل عدم اليقين فأبي خيار يحمل مخاطر، لأن المؤسسة لا تضمن إدراك المكاسب المتوقعة، ويمكن أن تخسر كذلك، وبالتالي هناك مصلحة في دخول العناصر السابقة في الاختيار بين الإدخال "Internalisation" من جهة وبين الإخراج من جهة أخرى. (Gosse, 2002 : 101-128)

نشأ عن الضغوط الاقتصادية تقاسم ثنائي لركائز إخراج الأنشطة، مدفوع تاريخيا بالبحث عن التقليل في التكاليف، فالمؤسسات تتوجه اليوم نحو استراتيجية إخراج الأنشطة من أجل الحصول على كفاءات غير متوفرة بالداخل أو يصعب الحفاظ عليها، بالنسبة ليوبيري (Boeri) إخراج الأنشطة يتعلق بشراء المصنع "faire-faire" نظرا لغياب الخبرات "Savoir-faire". من أجل ضبط هاتين العمليتين القراريتين المختلفتين، يجب الارتكاز على إطار نظري ثري. (Gosse, 2002 : 101-128)

كان أنصوف (Ansoff) أحد الأوائل المهتمين بإستراتيجية الصنع أو شراء المصنع، فبالنسبة له أثر التآزر (Synergie) خلال مرحلة الانطلاق (على سبيل المثال من خلال مهارات موجودة يمكن إعادة تعميمها)، وخلال مرحلة الاستغلال (على سبيل المثال استعمال كفاءات غير مستعملة) تضبط شروط استراتيجية تطوير المؤسسة بين منطق الحيازة (الشراء)، أو منطق التوسع الداخلي (الصنع)، تحليل المؤسسة من خلال محفظة الأنشطة يقود أيضا للاختيارات المحتملة للتنوع أو التركيز. تحليل سلسلة القيم العمودية لتصميم، إنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات يساعد على توجيه البحث عن مصادر للميزة التنافسية لنشاط معين، ومن ثم

النظر في جميع مراحل العملية، والنظر في المصادر المحتملة لإنشاء القيمة والاندماج العمودي (أو التفكك العمودي). من أجل ترجمة منطق الكفاءة العملياتية لإخراج الأنشطة (تخفيض التكاليف). (Gosse, 2002 : 101-128)

تعتبر نظرية تكاليف الصفقة هي التي أعطت الأولوية البحثية لهذا الأمر، فبالنسبة لويليامسن (Williamson) قرار الصنع أو شراء المصنع ناتج عن التحليل المشترك لفوارق تكاليف الإنتاج وتكاليف الإدارة بين السوق والتسلسل الهرمي، تحليل سمات الوظيفة (الخصوصية، وعدم اليقين) هو خطوة رئيسية في هذا المنطق. وهناك أبحاث أخرى حديثة ميزت المؤسسة من خلال الكفاءات المتميزة والكفاءات الإدارية، وهذا يعني أنها تصنع أفضل من المنافسين. معرفة "الكفاءات الأساسية المتميزة" هو أحد مكونات هوية المؤسسة ويؤدي بها إلى اتخاذ قرارات من حيث الصنع أو شراء المصنع. (Barthélémy (1999)

#### 4- النظريات المفسرة لقرار إخراج الأنشطة:

بالرغم من عدم وجود نظرية حقيقية مفسرة لظاهرة إخراج الأنشطة لكن هناك عدة مقاربات اقتصادية مفيدة بشكل خاص لفهم هذه الظاهرة، نظرية تكاليف الصفقة كما ذكرنا تعد الأكثر نجاحا لأنها تعالج قضيتين أساسيتين في إخراج الأنشطة، كالقرار: هل من الضروري اللجوء إلى إخراج الأنشطة؟ والإدارة: كيف تدار عملية إخراج الأنشطة؟ ومع ذلك فإنها تحجب القضايا الهامة للمسيرين مثل المهام الأساسية للمؤسسة وأسباب اللجوء إلى إخراج الأنشطة، حيث نظرية الموارد ونظرية الوكالة تغطي هذه العيوب وتساعد على تفسير ظاهرة إخراج الأنشطة.

#### 4-1 نظرية تكاليف الصفقة:

نظرية تكاليف الصفقة هي نتاج لأعمال رونالد كوس (Ronald Coase) وبعده أوليفر ويليامسن (Oliver Williamson)، هذه النظرية ألقت الضوء على خيارات الفاعلين الاقتصاديين من حيث الترتيبات التعاقدية والتنظيمية، فالسوق كمنط للتسويق اللامركزي المرتكز على آليات الأسعار والتسلسل الهرمي "Hiérarchie" كإجراءات مركزية ترتكز على السلطة، يمثلان الصورة الرمزية والمتضاربة للترتيبات التعاقدية. (Barthélémy (2007)

وفقا لويليامسن (Williamson)، نظرية تكاليف الصفقة تفترض أن هناك ثلاث طرق لتنظيم النشاط: (Aksissou, 2006: 42)

- الإنجاز الداخلي (نمط تسيير "المؤسسة")؛
- الإسناد إلى السوق (نمط تسيير "السوق")؛
- الإنجاز من طرف مزود خارجي "Prestataire" مع الإحتفاظ بعلاقة وطيدة ودائمة (نمط التسيير "الهجين").

يمثل الجزء الأكبر من النشاط الاقتصادي الذي يتم على أساس أشكال هجينة حصة سوق صغيرة جدا من النشاط الاقتصادي، بقية الصفقات تقع ضمن التسلسل الهرمي، وإخراج الأنشطة كشكل من أشكال التعاون ما بين المؤسسات يمثل بنية التسيير الهجين. (Jmal et Halioui, 2002 : 1-31)

لتحديد الشكل التنظيمي المناسب بالاستناد إلى تعظيم الاستفادة من تكاليف الصفقات، اقترح ويليامسن (Williamson) ثلاث سمات للصفقات تتمثل في: خصوصية الأصول، تكرار الصفقات وعدم التأكد. في هذا السياق، نظرية تكاليف الصفقة تمكن من تفسير خيار إخراج الأنشطة عبر بحوث التحسين التنظيمي من خلال الاندماج أو التفكك العمودي، ويمكن النظر إلى قرار إخراج الأنشطة على أنه مرور من نمط تسيير الاندماج العمودي إلى نمط التسيير العلائقي. (Jmal et Halioui, 2002 : 6)

#### 4-2 نظرية الموارد:

تعد نظرية الموارد أكثر النظريات التي وظفت كثيرا لشرح قرار إخراج الأنشطة بعد نظرية تكاليف الصفقة، والهدف من هذه النظرية يتمثل في تحديد العوامل الكامنة وراء الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تتمثل أسسها في: الاختلاف في الأداء بين المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع يمكن تبريره من خلال الاختلاف في الموارد والكفاءات، الموارد تتمثل في الأصول (المادية

أو المعنوية) والتي تشمل ستة أنواع: الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية، التنظيمية والشهرة. أما بالنسبة للكفاءات، فيمكن تعريفها على أنها التعميم المتزامن للعديد من الموارد من أجل إنجاز النشاط. (Barthélémy (2007) يعتبر ويليامسن (Williamson) بأن هذه النظرية مكتملة للمنطق الاقتصادي من خلال المفاهيم المرتبطة بالمهمة الأساسية (Cœur de métier)، والاختلاف في الأداء. الإسهامات الرئيسية لنظرية الموارد من أجل فهم ظاهرة إخراج الأنشطة تستند إلى مفهومين رئيسيين: (Jmal et Halioui, 2002 : 1-31)

- **التركيز على المهمة الأساسية:** المؤسسات غير مكثفة ذاتيا من ناحية مواردها، وإستراتيجية المهمة الأساسية تقودهم للتركيز على استثماراتها النوعية واستكمالها بعروض المزودين بالخدمة، علاوة على ذلك، يصبح إخراج الأنشطة أداة للتعبئة المثلى لموارد المؤسسة في أعمالها الأساسية. هذه النظرية تستخدم لتبرير إخراج الأنشطة من خلال: من جهة، النقل إلى مزود خارجي الكفاءات غير الاستراتيجية من أجل تركيز استخدام مواردها على الكفاءات الاستراتيجية، ومن جهة أخرى، تطوير الكفاءات الاستراتيجية الجديدة بما يسمح إدارة العلاقة مع المزود بالخدمة.
- **الاختلاف في الأداء:** الاختلاف في الأداء بالنسبة للمؤسسة يعني البحث في السوق عن أفضل جودة مثلما لو تم إنجازها داخليا، الاختيار بين تخصيص الموارد داخليا أو خارجيا مرتبط بالاختلاف في الأداء الذي يمكن أن يتحقق بنشاط ما، وهكذا، فالتوجه نحو إخراج الأنشطة التي لا تملك فيها المؤسسة كفاءات نوعية يجب مراعاتها، وعلى العكس من ذلك فالتوجه نحو الحفاظ على الأنشطة التي تملك فيها كفاءات بالتسلسل الهرمي للمؤسسة تمكن من تحقيق أفضل أداء.

#### 3-4 نظرية الوكالة:

نظرية الوكالة تتعلق بعدم التأكد وعدم القدرة على التقدير الجيد لجهود الوكيل وتكاليف إعداد وإنجاز العقد، حسب هذه النظرية، يتم تحليل المؤسسات من حيث التضارب في المصالح بين الأصيل (المؤسسة) والوكيل (المزود بالخدمة). (Tien, 2008 : 51-52)

في إطار عقود إخراج الأنشطة، تلعب نظرية الوكالة دورا رئيسيا في إدارة العلاقة التعاقدية من خلال إنشاء آليات رقابة ضرورية للتقليل من أهمية تكاليف الوكالة الناتجة عن عقود إخراج الأنشطة. فالمؤسسة التي تخرج النشاط تقوم بالتفويض لمزودي الخدمة مسؤولية الموارد والنتائج، مما ينتج عنه تبعية محتملة للوكيل (المزود بالخدمة)، وهذا ما يدخل الشك إلى نظام قرارها. لكن مساهمة هذه النظرية في اتخاذ قرار إخراج الأنشطة يبقى ضئيل، لأن مساهمتها تبقى مهمة فقط في مرحلة ما قبل إتخاذ القرار. (بوخمخ، 2012: 22)

#### المحور الثاني: العوامل المفسرة لقرار إخراج الأنشطة:

ذكر بارتيليمي (Barthélemy) أن العوامل التي تفسر إخراج الأنشطة مدرجة في العديد من الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع. ومع ذلك، فهي تتميز بعدم التجانس والتكرار. وعموما، فإن هذه العوامل تتوافق مع المزايا التي يمكن أن يعود بها إخراج الأنشطة للمؤسسات. وبالإستناد إلى عدة دراسات تجريبية أجراها معهد إخراج الأنشطة بين عامي 1991 و 1996 بين 1200 مؤسسة أمريكية، فقد حدد عشرة أسباب رئيسية مفسرة للجوء المؤسسات إلى إخراج بعض الأنشطة. (Jmal et Halioui, 2002 : 1-31) والتي يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات متجانسة.

#### 1- العوامل الاستراتيجية:

حقيقة أن إخراج الأنشطة يغير من البنية والتكوين التنظيمي للمؤسسة كثيرا ما يتم طرحه كمعيار كاف ليصنف مثل هذا القرار على أنه إستراتيجي، وبالنظر إلى كون هذا القرار يعتبر قرارا إستراتيجيا، فمن المؤكد أنه ينبع من عوامل إستراتيجية معينة، أهمها:

#### 1-1 التركيز على المهمة الأساسية:

يمكن تحديد "المهمة الأساسية" في الأنشطة التي تسهم أكثر من غيرها في إنشاء القيمة للمؤسسة. ويشار إليها أحيانا بالأنشطة "الإستراتيجية" للفرقة بينها وبين الأنشطة "الهامشية". ويتمثل التحدي الأكبر في تحديد ما إذا كان النشاط ينتمي إلى الأعمال

الأساسية أو لا. وبحسب كيلين (Quélin) فالحدود المثالية للأعمال الأساسية لكل مؤسسة غير ملموسة وغير ثابتة، فهي تتطور باستمرار، ويعني هذا التطور وجود مؤسسات أخرى على استعداد لقبول الأنشطة المخرجة أو التنازل عنها. والمؤسسة يجب أن تتكيف مع بيئتها وتطرح باستمرار الأسئلة المتعلقة بـ: "الصنع أو شراء المصنع". وقد حاول كوين وهيلمر (Quinn et Hilmer) تحديد مزاي إخراج الأنشطة التي تندرج خارج "المهمة الأساسية"، وحجتهم في ذلك في كون التركيز على المهمة الأساسية له مساهمة كبيرة، حيث تم تقييم التركيز على المهمة الأساسية على أساس قرب الأنشطة المخرجة من المهمة الأساسية للمؤسسة. ويتعلق الأمر بالمدى الذي يعتبر فيه النشاط: استراتيجيا، يساهم في ربحية المؤسسة، يسمح بالتميز مقارنة مع المنافسين ويسمح بالاتصال المباشر مع الزبائن. (Barthélémy (2007)

### 1-2 تسهيل عمليات إعادة الهندسة:

إعادة الهندسة تتمثل في التحسين الجذري لأداء المؤسسة من خلال إعادة صياغة العمليات التي تنشأ عنها القيمة والقضاء على العمليات التي لا تنشئ القيمة. هذا المفهوم تم اطلاقه من قبل مايكل هامر (Michael Hammer) في أواخر الثمانينات. السبب الأول لظهور إعادة الهندسة يستند إلى تعقيد التنظيم المرتبط بحجم المؤسسة. فهو يفقد مرونته ويزيد من تكاليفه البيروقراطية. أما السبب الثاني فيتعلق بتحليل الاستراتيجي المرتبط بمحدودية مواردها. وحتى تعزز المؤسسة ميزتها التنافسية، يتوجب عليها إعطاء الأولوية للأنشطة التي تساهم بشكل أكبر في إنشاء القيمة. (Barthélémy (2007)

### 1-3 إعادة تخصيص الموارد:

إخراج الأنشطة يمكن المؤسسات من التركيز على الجوانب الاستراتيجية لأنشطتها، وترك التفاصيل التشغيلية لمزودي الخدمة. ويتطلب هذا التركيز على الأنشطة الأساسية تركيز الموارد اللازمة لهذه الأنشطة. وبالنظر إلى أن موارد المؤسسة محدودة، يتيح إخراج الأنشطة غير الاستراتيجية إلى تحرير هذه الموارد، وإعادة تخصيصها للأنشطة التي تساهم في إنشاء ميزة تنافسية. لذلك إخراج الأنشطة المتحكم فيها بشكل جيد لا يمكن فصله عن التفكير الاستراتيجي على المدى المتوسط. وعلاوة على ذلك، فإن هدف إعادة توزيع الموارد يرتبط ارتباطا وثيقا بفكرة التركيز على المهمة الأساسية. ونتيجة لذلك، يشير النهج القائم على الموارد والمهارات إلى أن المؤسسات لديها مصلحة في الاستثمار في مهامها الأساسية وإخراج الأنشطة غير الأساسية. (Jmal et Halioui, 2002 : 1-31)

### 2- العوامل التنظيمية:

أكد ديسريوموكس (Desreumaux) بأن إخراج الأنشطة يغير من بنية المؤسسة: فهي تشكل أحد الركائز الأساسية لإنشاء شكل تنظيمي جديد.

### 1-2 التخفيف على الهيكل التنظيمي واكتساب المرونة:

والمعروفة باسم "التجفيد التنظيمي" "lyophilisation organisationnelle"، فإخراج الأنشطة غالبا ما يؤدي إلى التقليل في حجم المؤسسة. ولا يقصد بهذا التقليل في الحجم التخلص نهائيا من الأفراد أو المعدات التي كانت جزءا من المؤسسة عن طريق التسريح أو التنازل، ولكن لإقامة علاقة مع مزود خارجي يأخذ على عاتقه الأنشطة المعهدة إليه. وفي هذه الحالة، فإن التخفيف على الهيكل التنظيمي واكتساب المرونة يعتبران هدفان أساسيان. حيث يتناسب إخراج الأنشطة مع مفهوم المرونة الاستراتيجية لريكس (Reix)، الذي يسمح للنظام بقبول تعديل أو تطوير في التصميم. بالنسبة لديسريوموكس (Desreumaux)، ممارسات التفكك (التي يشكل إخراج الأنشطة جزءا منها) ينطوي على استبدال المؤسسة الكبيرة بنظام للريادة الاجتماعية. (Deepen, 2007: 19)

### 2-2 حل لحالة من الإنكسار:

الاعتراف بإخراج الأنشطة كحل أو نتيجة يعني ضمنا أن اللجوء إلى هذه الطريقة يشجعه عموما وجود مشاكل أو صعوبات داخل المؤسسة. فالمؤسسات التي أنشأت هذه المهمة هي في الواقع معظمها مؤسسات تتمتع بصحة جيدة، تجد الحلول للمشاكل التي لا يمكن حلها مع هيكلها الداخلي. وعلاوة على ذلك، تنشأ عنها حالات مختلفة تؤدي إلى اللجوء لإخراج الأنشطة، بما في

ذلك إعادة هيكلة المؤسسة. (Deepen, 2007: 20)

### 3-2 تحسين نظام المعلومات الداخلي:

في الإقتصاد الذي يكون فيه التحكم في نظام المعلومات مطلب أساسي، لا يعد مواكبة التكنولوجيات المتغيرة بسرعة وتكييفها بشكل منتظم أمرا سهلا على الجميع. فالمؤسسة تفضل إجراء التغييرات في أنظمة المعلومات من قبل المهنيين القادرين على تنفيذها وفقا لمعايير صارمة تتعلق بالوقت والموثوقية. ويتيح إخراج الأنشطة حل لهذا الإشكال بتمكينه للمؤسسة من الحصول على أنظمة معلومات عالية المستوى، يتم تحديثها باستمرار ويتم التحكم فيها من طرف خبراء مختصين. (Jmal et Halioui, 2002 : 1-31)

### 3- العوامل المالية:

غالبا ما تقدم المكاسب المالية على أنها الميزة الأساسية لإخراج الأنشطة. مع ذلك، تبين أن نموذج القرار العقلاني المستوحى من نظرية تكاليف الصفقة لا يزال هو الأكثر تكرارا لأن الدوافع الاقتصادية تبدو ذات أولوية.

### 3-1 تخفيض التكاليف والسيطرة عليها:

يشير روي (Roy) إلى أن اللجوء إلى المزودين بالخدمة يرجع في المقام الأول إلى البحث عن وفورات في التكاليف. يرتبط تخفيض تكاليف النشاط الذي يتم إخرجه أساسا باقتصادات الحجم الناجمة عن تبادل المعدات والأفراد. وبالمثل، يتطلب إخراج الأنشطة ظروف أقل ملائمة للمستخدمين. فإذا مكنت عملية إخراج الأنشطة من تحديد تكاليف النشاط بوضوح، فهي تشكل كذلك فرصة للتقليل من تكاليف اللجوء إلى أدنى حد، والفعالية والمكاسب التي تحققها هذه العملية يمكن أن تقلل إلى حد كبير من هذه التكاليف الخفية. (Barthélémy (2007)

### 3-2 تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة:

يتيح تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة للمدراء الماليين معرفة التكاليف الحقيقية لكل نشاط ولكل خدمة. وهذا ما يؤدي بهم إلى السيطرة على التكاليف من خلال معرفتها مسبقا وترشيد النفقات. وحسب بارثيليمي (Barthélémy) يمكن إخراج الأنشطة من تجنب تعبئة الموارد المالية، مع النقل إلى مزود الخدمة لكل المخاطر الكبيرة الكامنة بالاستثمارات: كمخاطر ارتفاع التكاليف المرتبطة بفرط الاستثمار "Surinvestissement"، ومخاطر ضعف القدرة المرتبطة بنقص الاستثمار. (Barthélémy (2007)

### 3-3 الحصول على الموارد المالية بعد نقل المعدات:

عمليات إخراج الأنشطة عادة ما تكون مصحوبة بنقل المعدات إلى مزود الخدمة. ما يمكن أن يؤدي إلى مساهمة مالية كبيرة للمؤسسة المخرجة للنشاط، فالمؤسسات التي تكون في وضع مالي حرج تتوجه بشكل خاص نحو هذه الحجة لأنها تسمح بأن تكون الحل المناسب للصعوبات المالية. (Jmal et Halioui, 2002 : 1-31)

وقد مكنت الدراسة التي أجرتها جمعية الإدارة الأمريكية من قياس الأهمية النسبية لخفض التكاليف وتحسين الأداء وفقا للأنشطة التي يتم إخراجها (ترتيب المزايا المنتظرة من إخراج الأنشطة حسب الأنشطة). وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تلجأ إلى إخراج الأنشطة يحفزها إلى حد كبير هدف خفض تكاليف الأنشطة (حوالي 80% من الحالات) على حساب هدف تحسين الأداء (حوالي 50% من الحالات). نتائج الدراسة بذلك بينت بأن المؤسسات تخرج أنشطتها قبل كل شيء من أجل تخفيض التكاليف. (Jmal et Halioui, 2002 : 1-31)

### المحور الثالث: إخراج أنشطة الإمداد ودور مزودي خدمات الإمداد:

يعتبر نشاط الإمداد من مجالات المعرفة الحديثة نسبيا، أو كما يرى البعض هو أحد المجالات الحديثة لدراسة الإدارة المتكاملة مقارنة مع بعض المجالات التقليدية الأخرى، نشاط الإمداد وإن كان قد مورس منذ زمن بعيد، لكن الجديد فيه يتمثل في مفهوم التنسيق والتكامل عند أداء مثل هذه الأنشطة بدلا من ممارستها التاريخية السابقة بشكل منفصل، إضافة إلى أن المفهوم الحديث

للإمداد يبرز بأن هذا النشاط يضيف قيمة للمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، والتي تلعب في الحقيقة دورا أساسيا في تحقيق ما يعرف برضا الزبائن، ومن ثم زيادة المبيعات الناتجة عن التميز في السوق. (إدريس، 2006: 20)

وتعبر إدارة سلسلة الإمداد عن الإمداد الشامل والمتكامل. أين يتوجب على المؤسسة التحكم في التدفقات المادية والمعلوماتية في مجملها، وهذا لا يمر فقط من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة التي تتكون منها، ولكن كذلك من خلال ضرورة خروج عملية الإمداد خارج حدود المؤسسة، لاسيما عبر الحد الأقصى للتعاون مع مختلف الفاعلين بسلسلة الإمداد (من الموردين إلى الزبائن)، نظرا للانفعال المشترك بإنشاء القيمة للمستهلك الأخير.

وهناك تساؤل يتمحور حول كيفية تنظيم أنشطة الإمداد على مستوى المؤسسة. الخيارات المتاحة بالنسبة للمؤسسة تتمثل في: إما إنجازها بنفسها أو اسنادها جزئيا أو كليا لطرف ثالث في شكل مزودي خدمات الإمداد "PSL". وهو ما سنتطرق له في القسم الموالي من الدراسة.

### 1- مفهوم نشاط الإمداد:

مصطلح الإمداد يأتي من الكلمة اليونانية Logistikos "بشأن التفكير" أو Logisteuo "إدارة"، المؤسسات العسكرية هي التي كانت تستخدم هذا المصطلح لتحديد النشاط الذي يمكن من الجمع بين اثنين من العوامل الضرورية في إدارة التدفقات المتعلقة: بالمكان و الزمان. (Colin, 1996: 97-110)

معياري NF-X 50-600 الصادر عن الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR، عرف الإمداد على أنه: "وظيفة تهدف إلى إشباع الحاجات المعبر عنها أو الكامنة، في أفضل الشروط الاقتصادية للمؤسسة وبمستوى خدمة محددة. وهذه الحاجات قد تكون طبيعتها داخلية (التموين بالسلع والخدمات من أجل ضمان سير عمل المؤسسة) أو خارجية (حاجات الزبائن). يستخدم العديد من المهن والكفاءات التي تساهم في الإدارة والتحكم في التدفقات المادية، المعلومات وكذلك الوسائل". (Médan et Gratacap, 2008 : 12)

وفي ظل العولمة وزيادة المنافسة، والرغبة في إرضاء المستهلك، تعين على المؤسسات أن تكون لها سرعة أكثر في الاستجابة والسيطرة على التكاليف. وبذلك مر الإمداد بمراحل تطور عديدة إلى أن وصل إلى مفهوم إدارة سلسلة الإمداد.

### 2- سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد:

ازداد استخدام مصطلح سلسلة الإمداد بصورة كبيرة منذ نهاية الثمانينات من القرن العشرين، رغم وجود خلط كبير عما يعنيه بالفعل فكثيرا ما يستخدم هذا المصطلح كبديل، أو كمرادف للإمداد إلا أن تعريف إدارة سلسلة الإمداد لديه معنى أوسع بكثير من تعريف الإمداد. (Médan et Gratacap, 2008 : 12) وقبل تحديد مفهوم إدارة سلسلة الإمداد يجب أولا تحديد مفهوم سلسلة الإمداد. ولذا فالفقرات التالية تستعرض بعض التعاريف من سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد الأكثر استخداما من قبل الأكاديميين والمهنيين. والهدف هو التوصل إلى تعريف موحد وشامل.

بالنسبة لسلسلة الإمداد فقد عرفها شوبرا (Chopra) وميندل (Meindle) على أنها: "جميع المراحل المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ طلبات المستهلك أو الزبون من تموين، إنتاج، نقل، تخزين، توزيع وحتى وصول المنتج النهائي للزبون". (Chopra et Meindl (2001) وعرفها سواميناثان وآخرون (Swaminathan et al) بأنها: "شبكة من المؤسسات المستقلة مسؤولة عن تأمين الاحتياجات، التصنيع والتوزيع المتعلق بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة". (Swaminathan et al 2007) كما عرفها لمبرت وآخرون (Lambert et al) بأنها: "شبكة من المؤسسات أو وحدات أعمال مستقلة، تمتد من المورد الابتدائي إلى الزبون النهائي". (Lambert, Douglas (2001) وعرفها هيغوس (Hugos) بأنها: "تشمل المؤسسات وأنشطة الأعمال اللازمة لتصميم، صنع، تسليم واستخدام المنتج أو الخدمة، وتعتمد المؤسسات على سلاسل الإمداد للحصول على ما تحتاجه من

أجل البقاء والنمو، وتتشترك كل مؤسسة في سلسلة إمداد أو أكثر ويكون لها دور عليها أن تلعبه في كل منها". (Médan et Gratacap, 2008 : 20)

نلاحظ من التعاريف السابقة أنها جاءت متفاوتة بعض الشيء لتوضيح مفهوم سلسلة الإمداد والأنشطة المتعلقة بها، لكنها تتفق في تدفق المواد من المورد الأول إلى الزبون النهائي. ويمكن اقتراح تعريف لسلسلة الإمداد على أنها: "سلسلة ديناميكية تتدفق فيها المعلومات والمواد والمعلومات والأموال والمعرفة بين الموردين والمستهلكين والتي تمر عبر مراحل متعددة من عمليات إنتاج، شراء، نقل، تخزين وتنظيم الطلبات حيث يتحول الزبون في كل مرحلة إلى مورد حتى يصل المنتج النهائي إلى المستهلك النهائي". أما بالنسبة لمفهوم إدارة سلسلة الإمداد "Supply Chain Management"، نورد فيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بها:

عرف مونزيكا وآخرون (Monczka et al) إدارة سلسلة الإمداد بأنها: "التكامل بين الأنشطة التي تشكل سلسلة الإمداد لتحقيق ميزة تنافسية من خلال العلاقة فيما بينها". (جزاع أرتيمة، 2006: 66) وعرفها ليندرز (Leenders) على أنها: "منهج منظم لإدارة التدفق الكلي للمعلومات والمواد والخدمات من مورد المواد الأولية مروراً بالمصانع والمستودعات حتى الزبون النهائي". (مصطفى محمود، 2013: 13) وعرفها باورسكس (Bowersox) بأنها: "تتكون من مؤسسات متعاونة لتعزيز الوضع الإستراتيجي وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية". (جورج حوا، 2013: 17) وعرفها غرادنر (Gardner) بأنها: "فلسفة أعمال ترتكز على فهم مشترك لرؤية ورسالة واستراتيجية مشروع ما في كل من المؤسسة ذاتها وبين شركائها الرئيسيين، وتدرك إدارة سلسلة الإمداد الناجحة الاعتمادية المتبادلة بين المجالات الوظيفية، وضرورة تكامل العمليات في أرجاء السلسلة". (Gardner, 2004 : 21-40) وعرفها روس (Ross) بأنها: "التطور المستمر لفلسفة الإدارة التي تعمل على توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد ووظائف الأعمال التي تكون موجودة داخل وخارج المؤسسة لدى شركاء الأعمال، وتحديد أهمية قنوات الإمداد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق، وأخيرا المعلومات اللازمة لإنشاء التميز كمصدر وحيد لقيمة الزبون". (Mentzer, 2001 : 1-25)

### 3- إخراج أنشطة الإمداد:

تعد قدرات الإمداد للمؤسسة مصدرا هاما للميزة التنافسية. تكوين عمليات الإمداد يعتمد إلى حد كبير على المرحلة الحالية لتطوره. وفي نفس الوقت هناك سؤال يطرح نفسه يتعلق بالأطراف الجديدة التي تشارك في تشكيل وتحقيق عمليات الإمداد. فحسب شينغ ورازك (Sheng et Razzaque) عند مقارنة مفهوم إخراج أنشطة الإمداد، يمكن للمؤسسة أن تختار أساسا بين ثلاثة خيارات مختلفة لإدارة أنشطة الإمداد بفعالية وكفاءة: (Deepen, 2007: 19)

- يمكن أن ينجز هذا النشاط داخل المؤسسة من خلال إنشاء قسم خاص به.
- يمكن إقامة فرع تابع خاص بالإمداد أو شراء مؤسسة مختصة.
- يمكن التعاقد مع مزود خارجي ومن خلاله يتم شراء هذا النشاط من عند هذا الأخير.

الخيار الأخير هو محور اهتمامنا، فقد لقيت مسألة إخراج أنشطة الإمداد اهتماما واسع النطاق خلال السنوات الأخيرة، فالمؤسسات أصبحت تبدو أقل ترددا في إخراج أنشطة كانت تسمى "حساسة" أو "استراتيجية" كالإمداد.

### 1-3 تعريف إخراج أنشطة الإمداد:

عموما التعاريف المقدمة لإخراج أنشطة الإمداد مماثلة تماما لتلك المخصصة لإخراج الأنشطة بصفة عامة، وفيما يلي بعض التعاريف التي تضمنتها المراجعات الأدبية عن إخراج أنشطة الإمداد:

عرفها لمبرت وإميلهائز (Emmelhainz et Lambert): "استخدام مزود من جهة خارجية لكل أو جزء من أنشطة الإمداد للمؤسسة". (Deepen, 2007: 20) وحدد ويندل ورايينوفيتش (Windle et Rabinovich) علاقات إخراج أنشطة الإمداد على نطاق أوسع: "عقد تحالف على المدى الطويل والقصير بين المؤسسات الصناعية والخدمية ومزودي خدمات الإمداد الخارجيين". (Deepen, 2007: 20) وعرفها غاد وهولثان (Hulthén et Gadde) على أنها "وسيلة للمؤسسات لزيادة فعالية سلاسل الإمداد

الخاصة بهم". (Parashkevova, 2007: 29-38) وعرفت جمعية AFNOR إخراج أنشطة الإمداد كما يلي: "إسناد كل أو جزء من سلسلة الإمداد، التي كانت توفر سابقا بالداخل، مع احتمال نقل الموارد على مدى فترة طويلة الأجل إلى مزود خارجي بهدف الحصول على أحسن أداء لسلسلة الإمداد". (Chai, 2012: 89)

إذا قمنا بمقارنة التعاريف المقدمة لإخراج أنشطة الإمداد مع التعاريف التي أوردناها سابقا عن إخراج الأنشطة عموما نجدها تركز على بعض عناصر تعريف إخراج الأنشطة، عدا تعريف جمعية AFNOR الذي يعد تعريف شامل لإخراج الأنشطة تم إسقاطه على أنشطة الإمداد.

لذلك ومن وجهة نظر الباحث فالتعريف الذي يتوافق مع هذه الدراسة يتمثل في: "إخراج أنشطة الإمداد هو إسناد جزء أو كل أنشطة الإمداد لمؤسسة ما لمزود خارجي من أجل الحصول على أحسن أداء لسلسلة الإمداد".

### 2-3 تصنيفات مزودي خدمات الإمداد:

أصبح مزودي خدمات الإمداد متعددين في السوق، وقد اقترح الباحثون تصنيفات مختلفة للتمييز فيما بينها. كثيرا ما يقف الباحثون على جانب واحد من مزودي خدمات الإمداد مع امتلاكهم الكثير من الأصول الثابتة وأسطول من الشاحنات والمستودعات، ومن ناحية أخرى تلك التي لا تمثل تسيّبات ملموسة، والتي تقوم أساسا على الخبرات وأنظمة المعلومات. وهناك أيضا التصنيفات التي تميز المزود بخدمة الإمداد وفقا لقدرته على معالجة الطلبات الواسعة والمحددة للزبائن. وتستند أنماط التوريد بخدمة الإمداد على الاختلافات بين "الخدمة" (التي تقدم خدمات منخفضة التكلفة للعديد من الزبائن) و "الحل" (خدمات مخصصة ومعقدة لبعض كبار الزبائن). (Kacioui-Maurin, 2011: 109)

بالاعتماد على ماسبق، فإن تصنيف مزودي خدمات الإمداد يكون وفقا لأنواع الخدمات المقدمة. وفي هذا السياق كثيرا ما يتحدث الباحثون عن الطرف الأول للإمداد "First-party logistics"، الطرف الثاني للإمداد "Second-party logistics"، الطرف الثالث للإمداد "Third-party logistics"، الطرف الرابع للإمداد "Fourth-party logistics"، والتي تسمى اختصارا على الترتيب: 1 PL، 2 PL، 3 PL و 4 PL، والتي تستخدم لتمثيل أصناف مزودي خدمات الإمداد حسب الخدمات التي يوفرها لزيائهم. (Chai, 2012: 92)

### 1-2-3 مزودي خدمات الإمداد "الكلاسيكية":

وهم المزودون الذين يعرضون خدمات عن العمليات المادية المتعلقة بالنقل "1 PL"، والمناولة، تخزين المنتجات الوسيطة والنهائية "2 PL". في معظم الحالات هي الخدمات الأكثر طلبا من قبل المؤسسات الزبونة من المزودين، وبالتالي فإن مزودي خدمات الإمداد الكلاسيكية هم الأكثر تعددا في السوق. (Chai, 2012: 92)

### 2-2-3 مزودي خدمات الإمداد ذوي القيمة المضافة "3 PL":

بإضافة التوريد بخدمات الإمداد التقليدية كالنقل، إعداد الطلبات،... إلخ يطلب من الطرف الثالث للإمداد أن يكونوا مالكيين لوسائل النقل، وكذلك المستودعات، المستخدمين، مهارات تقنية، نظام معلومات فعال، وخاصة الالتزام بتحسين الخدمة، إما عن طريق زيادة عدد مهامهم أو الإنجاز بشكل سريع، وبأقل تكلفة. (Tabassum: 23)

هؤلاء المزودين يسمون كذلك بالمزودين ذوو القيمة المضافة الذين تتسع عروض الخدمات التي يقدمونها إلى عمليات تجارية، صناعية، إدارية (كالقوترة مثلا)، معلوماتية،... إلخ، فهم يوفر خدمات إضافية لزيائهم، ويعملون أيضا على تقديم خدمات جديدة تتطلب المزيد من التعاون المكثف مع الزبائن مثل المشاركة في التصنيع "Co-manufacturing"، التعبئة والتغليف، وحتى إدارة مراكز الاتصال "Centres d'appel"،... إلخ. ظهور هذا النوع من مزودي خدمات الإمداد مرتبط بالمحيط الحالي، أين يصبح هؤلاء المزودين قادرين على المنافسة على نحو متزايد، لذا يتعين عليهم تبني استراتيجية التمييز، التي يجب أن تكون مصممة لتوفير الخدمات لإنشاء المزيد من القيمة للمؤسسات الزبونة. (Chai, 2012: 98)

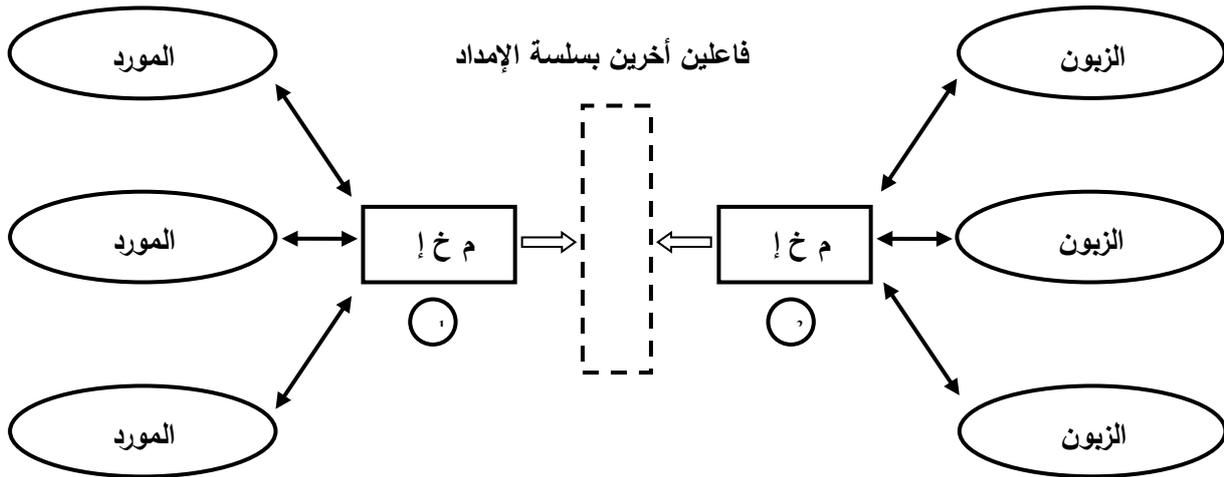
### 3-2-3 مزودي خدمات الإمداد من مقدمي حلول الإمداد "4 PL أو LLP":

هذه الفئة من مزودي خدمات الإمداد تهدف إلى تعبئة الموارد من مزودين متخصصين لتوفير حلول إمداد شاملة. ودورها الرئيسي يتمثل في بناء وتحسين سلاسل الإمداد الشاملة التي تعتمد في الغالب على إخراج الأنشطة العملياتية إلى مزودين تقليديين. قدرتهم على التحكم في تدفق المعلومات لتضمن اتساق أنشطة الإمداد، وتساعد في تصميم وبيع الحلول المتعلقة بنشاط الإمداد، وتحتل مكانة استراتيجية ذات أهمية متزايدة ضمن سلسلة الإمداد، مع القدرة على وضع خطط إمداد معقدة وحسب الطلب، ولكنهم لا ينجزون التدفقات المادية المسندة لمختلف مزودي الخدمات. كما أنها تسمى كذلك قيادة مزودي الإمداد "LLP" التي تقوم بنفس دور الطرف الثالث للإمداد مع امتلاكهم للأصول الملموسة أي أنه أقل افتراضية من سابقه. تزايد مزودي خدمات الإمداد التقليديون أو ذوو القيمة المضافة ساعد في ظهور هذا النوع من مزودي الخدمات. (Allan Akili, 2011: 48)

### 3-3 دور مزودي خدمات الإمداد في إدارة سلسلة الإمداد:

غالبا ما يتم اللجوء إلى مزودي خدمات الإمداد في إطار التحالفات الإمدادية بين الموردين (كالمصنعين مثلا) أو الزبائن (مثل تجار التجزئة)، حيث يتم استبدال الثنائية "مورد / زبون" وتشكيل ما هو ممثل بالشكل الذي يقترح تعيين "المورد / مزودي خدمات الإمداد"، الممثل بالعلاقة 1، و "مزودي خدمات الإمداد / الزبون" الممثل بالعلاقة 2. (Tang-Taye et Picard , 2000: 17-28)

شكل رقم (01): مثال عن الثلاثي "المورد - م خ أ - الزبون"



Source : Tang-Taye, Jean-Pierre. Picard, Pascal.(2000). Système d'information et supply chain management : rôle d'un prestataire de services logistiques .Revue Logistique & Management. Vol. 8 – N°2. pp 17-28.

يستخدم مفهوم "الزبون" هنا بمعناه الواسع، فلا يتعلق الأمر بالمستهلك النهائي ولكن بالطرف الفاعل الموالي بالسلسلة. الشكل أعلاه يمكن اعتباره تمثيل لسلسلة الإمداد ومكانة مزودي خدمات الإمداد في هذه السلسلة. (Tang-Taye et Picard , 2000: 17-28)

تعريف إدارة سلسلة الإمداد الذي قدمناه سابقا والمكانة الأساسية لمزودي خدمات الإمداد الموضحة في الشكل أعلاه، يعزز الاهتمام بدراسة دور مزودي الخدمات الإمداد في إدارة سلسلة الإمداد. علاوة على ذلك، تأثير استخدام مزودي خدمات الإمداد في سلسلة الإمداد له أهمية بالغة، ففي قنوات التوزيع مثلا تبين أن استخدام هذا النوع من الوسائط يمكن أن يقلل من تكاليف التسويق، شريطة أن تكون المعاملات المعنية روتينية أي تدار حسب العمليات المتكررة. وبما أن دراسة سلسلة الإمداد ككل تبدو معقدة للغاية، فالاهتمام بحلقة تشغيلية مهمة هو وسيلة جيدة لتسليط الضوء على عوامل الأداء الرئيسية التي من شأنها أن تتكرر بالسلسلة الشاملة. بالنسبة للتدفقات المادية فمزودي خدمات الإمداد لهم دور مختلف عن الجهات الفاعلة الأخرى، لأنه إذا رجعنا إلى الأنشطة المسندة إليهم (نقل، تغليف، تخزين... إلخ) وإلى مكانتهم بسلسلة الإمداد المبينة في الشكل أعلاه يجب أن يتم إضافة

وجهة النظر المعلوماتية عند إصدار الطلبات وعمليات التسليم، إدارة التدفقات الخلفية (من المنبع) نحو الموردين، والأمامية (المصب) نحو الزبائن. تدفقات المعلومات هذه يمكن أن تعتبر طبيعية للنشاط الجاري، وكتغذية عكسية "Rétroaction" لجميع المخاطر والأعطال التي يتم تحديدها. (Tang-Taye et Picard , 2000: 17-28)

#### رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها:

على الرغم من الفرق الشاسع بين الممارسات الإدارية في الدول المتقدمة وتلك السائدة في الدول النامية من بينها الجزائر. لكن هذا لا يمنع من العمل على غرس كل ما هو مهم لتسيير المؤسسة من جهة ولتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع ككل من جهة أخرى.

عملنا في هذا الجزء من الدراسة على الاقتراب أكثر من الواقع العملي، حتى نتعرف على توجهات المؤسسة الصناعية الجزائرية فيما يخص ارتباط قرارها بإخراج أنشطة الإمداد بالعوامل المفسرة له، الأجوبة نتعرف عليها من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة. ومن خلالها سنعرض النتائج التي تم التوصل إليها.

#### 1- صدق أداة الدراسة:

##### 1-1 الصدق الظاهري:

بعدما قام الباحث بصياغة أسئلة الاستبيان بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري وبالرجوع إلى المراجع العلمية في مجال الدراسة، تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المنتمين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1. وذلك من أجل التأكد من سلامة البناء الداخلي لأداة الدراسة من كل الجوانب، وبعد الإطلاع على كل الملاحظات المقترحة من طرف هؤلاء الأساتذة الذين سبق ذكرهم، تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين وتم صياغة الاستبيان في شكله النهائي.

##### 2- صدق الاتساق الداخلي:

بعدما تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المؤسسات تعمل في القطاع الصناعي بولاية باتنة، وذلك بغية التعرف على درجة الاتساق الداخلي، وبعد اعتماد أداة البحث (الاستبيان) من قبل الباحث، وما تضمنت من أسئلة وجهت إلى جهات مختلفة، كان لابد من اختبار جودة المقياس من خلال ما يطلق عليه اختبارات صدق الثبات. ولقياس معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronach's alpha)، وتم إجراء الاختبار لكل متغيرات الدراسة، حيث تنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار على أن النسبة المقبولة هي (60%) أو ما يزيد وقد جاءت نتيجة الاختبارات كما يأتي:

#### الجدول (01): نتائج اختبار "Cronbach's alpha" لاستمارة استبيان الدراسة

المتغيرات الرئيسية	عدد المتغيرات الفرعية	قيمة المعامل
دوافع أخرجة أنشطة الإمداد	10	0.682

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعامل لاختبار "Cronbach's alpha" للاستبيان والذي احتوى على 10 عبارات فرعية قد بلغت (0.682) وهو مقبول إحصائياً، مما يعني بشكل عام أن الاستبيان امتاز بدرجة صدق وثبات عالية .

#### 2- المنهج المتبع وجمع البيانات:

اعتمدت دراستنا على المنهج الاستكشافي الهجين، والتي تعني التداول بين الملاحظات والمعارف النظرية طيلة البحث. على اعتبار أننا قمنا في البداية بتعبئة المفاهيم ودمج الأدبيات المتعلقة بإخراج الأنشطة، الإمداد، ومزودي خدمات الإمداد والعوامل المفسرة لقرار إخراج الأنشطة، من أجل اعطاء معنى للملاحظات التجريبية المقامة بالجزائر.

وقد استخدمنا الاستبيان "أسئلة مغلقة" كأداة للبحث، المتكون من ثلاث محاور مرتبطة بالعوامل المفسرة لإخراج أنشطة الإمداد، والتي مكنتنا من جمع مختلف البيانات المتعلقة بمختلف محاور دراستنا.

ركزت دراستنا على عينة من المؤسسات الصناعية بالجزائر بمختلف الأحجام صغيرة، متوسطة و كبيرة (أنظر الملحق)، اختيار المؤسسات الصناعية فقط له ما يبرره من وجهة نظر الباحث، فالمؤسسات محل الدراسة يجب أن تكون قد أخرجت على الأقل نشاط واحد من أنشطة الإمداد، وهذا أمر قلما نجده لدى المؤسسات التجارية أو الخدمية بالجزائر، بينما بالنسبة للمؤسسات الصناعية بالجزائر نجد أن أكثر من 60 % من مجموع هذه المؤسسات الصناعية بالجزائر تعتمد على الأقل على إخراج نشاط النقل، (2010) l'Office de Coopération EuropeAid هذا الأخير يعد مركز تكلفة كبير بالنسبة لهذه المؤسسات وهو ما يدفعها لإسناده نحو المزودين بالخدمة.

من بين 252 استبيان تم توزيعه يدويا والكترونيا تحصلنا فقط على 69 إجابة، وبذلك بلغ معدل استلام الإجابات 27.4%. وبعد عملية الفرز بلغ مجموع العينة النهائية المنتقاة 60 إجابة مستلمة من مسؤولي المؤسسات الصناعية الذين يؤثر اعتماد إخراج أنشطة الإمداد بشكل مباشر أو غير مباشر على نطاق مسؤوليتهم (مدراء مؤسسات: 03، مدراء الإمداد: 10، مدراء الإنتاج: 07، مدراء التموين: 17، مدراء المبيعات: 13، آخرون: 10)، معدل الإجابات الفعلية هو بذلك 22.6 %، وهو معدل يعتبر منخفضا نسبيا بالنظر إلى الجهد المقدم وطرق جمع البيانات المستعملة.

### 3- إختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة قمنا بالإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS 20 لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان، المتعلقة بدراسة الدوافع المفسرة لاتخاذ قرار إخراج أنشطة الإمداد من طرف المؤسسات محل الدراسة. وسنقوم باختبار كل فرضية من الفرضيات الثلاث (المشار إليها سابقا). وذلك من أجل معرفة تأثير كل دافع (عامل مفسر) لقرار إخراج أنشطة الإمداد على حدا.

### 3-1 اختبار الفرضية الأولى:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع استراتيجية لقرار إخراج أنشطة الإمداد:

جدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع استراتيجية لقرار الإخراج

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	التركيز على المهمة الأساسية باسناد الأنشطة الثانوية للغير	3,93	0,89	مرتفع
02	نقص الخبرة لأداء هذه الأنشطة	3,48	0,95	مرتفع
02	إعادة توزيع الموارد (المادية والبشرية) على المؤسسة	3,93	0,92	مرتفع
	متوسط وانحراف الدوافع الاستراتيجية	3,78	0,92	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الإجابات المتعلقة بالدوافع الاستراتيجية لاتخاذ قرار إخراج أنشطة الإمداد مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الفرضية (3.78)، وهو ما يوافق درجة الارتفاع وفقا لمقياس التحليل، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.92) ما يدل على وجود تجانس في اجابات أفراد العينة. وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى بحيث توجد هناك دوافع استراتيجية لاتخاذ المؤسسات محل الدراسة لقرار إخراج أنشطة الإمداد.

أما النتائج الإحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن مستوى استجابة أفراد العينة عن العبارة رقم 01 المتعلقة بالتركيز على المهمة الأساسية باسناد الأنشطة الثانوية للغير، تمثل قيمة (3,93) كمتوسط حسابي وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري (0,89) ما يدل على أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 02 والتي نقول بأن نقص الخبرة لأداء أنشطة الإمداد وراء قرار الإخراج، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,48) ما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (0,95) ما يدل على أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 المتعلقة بإعادة توزيع الموارد المادية والبشرية على الأقسام الأخرى للمؤسسة، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,93) ما يدل على وجود اتجاه لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,92) ما يدل على أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

بعد تحليل هذه العبارات بشكل منفرد وبشكل كلي يمكن القول بأن الدوافع الاستراتيجية هي أحد الأسباب التي تجعل المؤسسات محل الدراسة تقرر إخراج أنشطتها للإمداد.

### 2-3 اختبار الفرضية الثانية:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع تنظيمية لقرار إخراج أنشطة الإمداد:

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع تنظيمية لقرار الإخراج

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
04	ضيق الوقت وعدم توافر الموظفين المعنيين بالداخل	3,60	1,02	مرتفع
05	التقليل من حجم المؤسسة	2,78	0,77	متوسط
06	عدم توافر الوسائل بالداخل	3,48	0,75	مرتفع
	متوسط وانحراف الدوافع التنظيمية	3,43	0,84	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الإجابات المتعلقة بالدوافع التنظيمية لاتخاذ قرار إخراج أنشطة الإمداد مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الفرضية (3,43) وهو ما يوافق الدرجة المرتفعة وفقا لمقياس التحليل، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0,84) ما يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة. وهو ما يدل على وجود تأثير مرتفع للدوافع التنظيمية على اتخاذ المؤسسات محل الدراسة لقرار إخراج أنشطة الإمداد. وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.

أما النتائج الإحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن مستوى استجابة أفراد العينة عن العبارة رقم 04 المتعلقة بضيق الوقت وعدم توافر الموظفين المعنيين بالداخل تمثل قيمة (3,60) كمتوسط حسابي وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري (1,02) ما يعني وجود تشتت في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 05 والتي نقول أن الرغبة في التقليل من حجم المؤسسة وراء قرار إخراج الأنشطة فقد حصلت على متوسط حسابي (2,78) ما يدل على وجود موقف محايد يتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الانحراف المعياري (0,77) ما يعني وجود تجانس في إجابات هذه العبارة.

وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 06 المتعلقة بعدم توافر الوسائل بالداخل، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,48) ما يعني وجود اتجاه لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,75) ما يدل على وجود تجانس في إجابات هذه العبارة.

بعد تحليل هذه العبارات بشكل منفرد وبشكل كلي يمكن القول بأن الدوافع التنظيمية من خلال العبارتين 04 و 06 هي أحد الأسباب التي تجعل المؤسسات محل الدراسة تقرر إخراج أنشطتها للإمداد. ويبقى تأثير العبارة رقم 05 متوسط.

### 3-3 اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع مالية لقرار إخراج أنشطة الإمداد:

جدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع مالية لقرار الإخراج

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
07	التقليل من تكاليف الإمداد	3,57	0,85	مرتفع
08	تحويل التكاليف الثابتة إلى متغيرة	3,48	1,13	مرتفع
09	من أجل تقليص عدد العمال داخل الشركة	2,78	0,91	متوسط
10	التنازل عن تثبيبات النشاط المعني	3,46	1,07	مرتفع
	متوسط وانحراف الدوافع المالية	3,42	0,99	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الإجابات المتعلقة بالدوافع المالية لاتخاذ قرار إخراج أنشطة الإمداد مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الفرضية (3,42) وهو ما يوافق الدرجة المرتفعة وفقا لمقياس التحليل، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0,99) ما يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة. وهو ما يدل على وجود تأثير مرتفع للدوافع المالية على اتخاذ المؤسسات محل الدراسة لقرار إخراج أنشطة الإمداد.

أما النتائج الإحصائية على مستوى العبارات فنلاحظ أن مستوى استجابة أفراد العينة عن العبارة رقم 07 المتعلقة بالتقليل من تكاليف الإمداد تمثل قيمة (3,57) كمتوسط حسابي وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0,85) ما يعني وجود تجانس في إجابات هذه العبارة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 08 والتي تقول أن الرغبة في تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة وراء قرار إخراج الأنشطة فقد حصلت على متوسط حسابي (3,48) وهي قيمة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (1,13) ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 09 المتعلقة بتقليص عدد العمال داخل المؤسسة، فقد حصلت على متوسط حسابي (2,78) ما يعني وجود اتجاه محايد لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (0,91) ما يعني أنه يوجد تجانس في إجابات هذه العبارة.

وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 المتعلقة بالتنازل عن تثبيبات النشاط المعني، فقد حصلت على متوسط حسابي (3,46) ما يعني وجود اتجاه لدى أفراد العينة حول قبول هذه العبارة، أما الانحراف المعياري فمثل ما قيمته (1,07) ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات هذه العبارة.

بعد تحليل هذه العبارات بشكل منفرد وبشكل كلي يمكن القول بأن الدوافع المالية من خلال العبارات 07 و 08 و 10 هي أحد الأسباب التي تجعل المؤسسات محل الدراسة تقرر إخراج أنشطتها للإمداد. ويبقى تأثير العبارة رقم 09 متوسط.

#### 4- تحليل نتائج اختبار الفرضيات:

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيم دوافع المؤسسات محل الدراسة لاتخاذ قرار إخراج أنشطة الإمداد:

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة عينة الدراسة لوجود دوافع لقرار إخراج الأنشطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	متوسط وانحراف الدوافع الاستراتيجية	3,78	0,92	مرتفع
02	متوسط وانحراف الدوافع التنظيمية	3,43	0,84	مرتفع
03	متوسط وانحراف الدوافع المالية	3,42	0,99	مرتفع
	المتوسط والانحراف الكلي لدوافع الأخرجة	3,45	0,91	مرتفع

#### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الإجابة بالمؤسسات محل الدراسة عن الأسئلة المتعلقة بدوافع اتخاذ قرار إخراج أنشطة الإمداد كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.45) وهو ما يوافق درجة الارتفاع وفقا لمعيار مقياس التحليل، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0,91) مما يعني وجود تجانس في اجابات أفراد العينة.

وبالعودة إلى المتوسطات الحسابية المتعلقة بالفرضيات الفرعية نجدها متقاربة مع تفوق طفيف بالفرضية التي تقول بأن هناك دوافع استراتيجية لاتخاذ قرار إخراج أنشطة الإمداد، كما أن الانحراف المعياري عن المتوسطات الحسابية لكل الفرضيات منخفض، ما يدل على وجود تجانس في اجابات أفراد العينة لكل الفرضيات.

نتائج التحليل لهذه الفرضيات تؤكد صحتها أي أن هناك دوافع استراتيجية، تنظيمية ومالية للمؤسسات محل الدراسة هي التي تجعلها تتخذ قرار إخراج أنشطة الإمداد، والذي يعني أن كل العوامل المفسرة لهذا القرار لديها تأثير بدرجات متفاوتة على قرار مسيري المؤسسات الجزائرية.

#### نتائج الدراسة:

هذه الدراسة مكنت من استخلاص النتائج التالية، والتي تجيب عن التساؤل الرئيسي لها:

- إخراج الأنشطة هي شكل من أشكال التعاون بين المؤسسات للدخول في المعاملات الاقتصادية التي تتكرر على مر الزمن، وتتشكل أساسا من خلال البحث عن مؤسسة أخرى (المزود بالخدمة) تمتلك الكفاءات الضرورية لأداء مهام لا علاقة لها بالمهمة الأساسية، وهي ثمرة إستراتيجية واضحة للمؤسسة ؛
- كان الهدف في بداية هذه الدراسة يتمثل في فهم وشرح قرار إخراج الأنشطة عامة وإخراج أنشطة الإمداد بصفة خاصة. وقد قادتنا المراجعات الأدبية إلى الجمع بين عدة مقاربات لأجل اقتراح اطار تحليلي لتفسير العوامل المفسرة لقرار وآليات التنسيق في إخراج أنشطة الإمداد. فيما يتعلق بقرار إخراج الأنشطة، فالاختيار بين قرار الصنع أو شراء المصنع يعتمد على دوافع استراتيجية، تنظيمية ومالية ؛
- تم التأكد من صحة فرضيات الدراسة والتي تقول بأن هناك دوافع (استراتيجية، تنظيمية ومالية) وراء اتخاذ المؤسسات محل الدراسة لقرار إخراجها لأنشطة الإمداد، وهذا نظرا لوقوع كل المتوسطات الحسابية للفرضيات والفرضية الرئيسية في المستوى

المرتفع، كما أن الانحراف المعياري لهذه الفرضيات أقل من الواحد، والذي يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. لذلك نقول بأن المؤسسات محل الدراسة تلجأ لاتخاذ قرار أنشطة الإمداد نتيجة وجود هذه الدوافع.

#### أفاق الدراسة:

بالرغم من محاولة الباحث قدر الإمكان بلوغ المرامي المتوخاة من الدراسة، تبقى الإشكالية غير مستنفدة وقابلة للإثراء من زوايا عدة مثل:

- دراسة كمية يمكنها أن تعمم نتائجنا. لأنها تمكن من اختبار نتائجنا حول إخراج أنشطة الإمداد، والتحقق من إمكانية تحققها على وظائف وأنشطة أخرى ؛
- توسيع نطاق الدراسة للعديد من القطاعات المختلفة، الذي يمكن من التحديد بأكثر وضوح العوامل المفسرة لقرار إخراج أنشطة الإمداد ومزاياه التنافسية وعوامل نجاح إدارتها ؛
- هناك مواضيع أخرى لها علاقة بإخراج الأنشطة يمكن أن تقترح كمشاريع بحث في المستقبل. كدراسة عمليات التعلم التنظيمي من خلال إجراء دراسة مقارنة بين التعلم التنظيمي بالمؤسسة المخرجة للنشاط ولدى المزود بالخدمة. وهناك دراسة أخرى يمكن اقتراحها تتمثل في تحديد كل استراتيجيات إدارة المخاطر والتبعية في العلاقات ما بين المؤسسات، ليس فقط في إطار إخراج الأنشطة، ولكن كذلك في إطار المقابلة من الباطن والتحالفات الأخرى ما بين المؤسسات ؛
- نقترح كذلك إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية ومؤسسات الدول المجاورة (تونس والمغرب) لأجل اكتشاف أوجه الاختلاف في الجوانب الاجتماعية والثقافية، وأوجه التشابه الممكنة بين مختلف هذه الدول.

#### ملحق: عينة المؤسسات التي تم اعتمادها في الدراسة

الرقم	الإسم التجاري	المقر الاجتماعي
01	ملينة الأوراس	باتنة
02	مطاحن الأوراس	باتنة
03	مطاحن الزيبان	بسكرة
04	مؤسسة ENICAB	بسكرة
05	شركة صناعة الأغذية النسيجية	باتنة
06	مجمع الصناعات الغذائية البركة	سطيف
07	مؤسسة ENASEL لوطاية	بسكرة
08	مؤسسة عافية	وهران
09	مجمع كوسيدار للأشغال العمومية "قرع باتنة"	باتنة
10	مؤسسة منيع باتنة	باتنة
11	مصبرات نقاوس	باتنة
12	شركة توفيق لتحويل المعدن	باتنة
13	مصنع الاسمنت عين التوتة	باتنة
14	ملينة البخاري	المدية
15	مؤسسة أشغال السكة الحديد	الجزائر
16	مؤسسة كوندور إلكترونيك	برج بوعريج
17	مؤسسة سيفيتال	الجزائر
18	شركة الفتح لصناعة الاسفنج	باتنة

## قائمة المراجع المعتمدة:

### باللغة العربية:

- 1- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2006). **مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 2- جزاع أرتيمة، هاني (2006). **"تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين أداء سلسلة التوريد"**. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات والمالية العليا. جامعة عمان. الأردن.
- 3- جورج حواء، فهد ابراهيم (2013) **"أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن"**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- 4- مصطفى محمود حمد، زينة (2013) **"أثر تكامل سلسلة التوريد و أثرها على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي"**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- 5- عبد الفتاح بوخمخ (ديسمبر 2012)، **"نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل"**، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (جامعة الجنان طرابلس، لبنان).

### باللغة الأجنبية:

- 1- Aksissou, Abdelouahid (2006), **Quelle démarche pour l'externalisation ? Une approche exploratoire**, Mémoire Master non publier, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, Maroc.
- 2- Allan Akili, Emmanuel (2011). **"Impact of the design of Logistics Outsourcing strategy on the firm's logistic performance"**. Thesis Magister. not published. University of Agder . Norvège.
- 3- Batyhélemy, Jérôme (2007). **stratégie d'externalisation**. 3<sup>ed</sup>. Paris: Dunod.
- 4- Bourgeois, Christophe. Martin, Aude (2005). **"L'externalisation : une décision sous influence"**. Dix-neuvième Conférence Internationale de Management Stratégique. Pays de la Loire. Angers.
- 5- Campos, Nauro F (April 2001). **"Will the Future Be Better Tomorrow? The Growth Prospects of Transition Economies Revisited"**. **Journal of Comparative Economics**. N° 29.
- 6- Chai, Yina (2012). **"La stratégie d'alliance entre prestataires de services logistiques dans un cluster logistique en Chine"**. Thèse de doctorat non publié. Université de Aix-Marseille. France.
- 7- Colin, Jacques (1996). **"La logistique : histoire et perspective"**. **Revue Logistique & Management**. Vol 4. N° 2.
- 8- Chopra, Sunil & Meindl, Peter (2001). **"Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation"**. New Jersey: Prentice Hall.
- 9- Davari, Ali, Rezazadeh, Arash (January 2015). **"The Measurement of Entrepreneurial Outsourcing: Preliminary Scale Development, Dimensionality Assessment, and Construct Validation"**. **Journal of Technology Management & Innovation**. N° 10.
- 10- Deepen, Jan M (2007). **Logistics Outsourcing Relationships**. New York: Physica-Verlag. P 19
- 11- Fimbel, Eric (mars 2002). **"Externalisation discriminants et facteurs de succès"**. **Revue l'expansion management review**. N°104.
- 12- Jmal, Abdelaziz, Halioui, Khamoussi (2011), **La décision d'externalisation de la fonction comptable : Facteurs explicatifs dans le contexte tunisien**, collection Archives ouvertes, France.
- 13- John T. Mentzer (2001). **"Defining supply chain management"**. **Journal of business logistics**. Vol 22. N° 2
- 14- Gosse, Bérengère (mars 2002). **"Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle"**. **Revue Finance Contrôle Stratégie**. Vol 5. N° 1.
- 15- Gardner, J. T (2004) **"Supply Chain Partnerships: Model Validation and Implementation"**. **Journal of Business Logistics**. Vol 25 N° 2.
- 16- Kooymans, Rob (January 2000). **"the outsourcing of corporate real estate management – how do corporate real estate units and outsource service providers view each other and the management issues?"**. Sixth Annual Pacific-Rim Real Estate Society Conference. New South Wales. Sydney.
- 17- Kacioui-Maurin, Élodie (2011). **"Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationnelle dans l'innovation de services: Le cas des Prestataires de Services Logistiques"**. Thèse de doctorat non publié. Université d'Aix-Marseille. France.
- 18- Lambert, Douglas (2001) **"The Supply Chain Management Processes"**. **The International Journal of Logistics Management**. Vol 12. N° 2.
- 19- Médan, Pierre. Gratacap, Anne (2008). **Logistique et Supply Chain management**. Paris: Dunod.
- 20- Office de coopération EuropeAid (2010). **"Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale : Cas des pays du Maghreb"**. Diagnostic et propositions pour améliorer l'offre de services logistiques par la Commission Européenne.
- 21- Parashkevova, Loretta (2007). **"Logistics outsourcing – a means of assuring the competitive advantage for an organization"**. **vadyba / management**. Vol 2. N° 15.
- 22- Swaminathan, Jayashankar M and al (1998). **"Modeling Supply Chain Dynamics: A multiagent Approach"**. **Decision Sciences**. Vol 29 N° 3.

- 23- Tabassum, Hammad. "**Logistics outsourcing 3PL & 4PL**". Thesis Magister. not published. Vaxjo University. Sweden.
- 24- Tang-Taye, Jean-Pierre. Picard, Pascal.(2000). Système d'information et supply chain management : rôle d'un prestataire de services logistiques .**Revue Logistique & Management**.Vol. 8 – N°2.
- 25- Tien, Yun-Hsiang (2008). "**Etude et comparaison des facteurs décisionnels de l'externalisation informatique dans les établissements hospitaliers publics et privés**". Thèse de doctorat non publié. Centre d'études et de recherche en management. université de Tours. France.
- 26- Touron, Philippe (avril 2011). "**Apports et limites de la théorie institutionnelle des organisation**" . France: collection archive ouverte.

## المناطق الحدودية في الجزائر بين متطلبات تنميتها والتهديدات الأمنية

د. سامية مقعاش

[Meg\\_samia@yahoo.fr](mailto:Meg_samia@yahoo.fr)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر- باتنة 1

تاريخ الاستلام: 2018/05/20

### ملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن التهديدات الأمنية التي تواجه المناطق الحدودية في الجزائر وآثارها السلبية. وتوصلت هذه الورقة إلى أن هذه المناطق تعاني من تنامي بعض الممارسات والجرائم القانونية كعمليات التسلل عبر الحدود، وعمليات تهريب الأسلحة والمخدرات والبشر والأموال والبضائع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مبادرات تنموية مُرشدة لإرساء قواعد واستراتيجيات مناسبة لتنمية هذه المناطق من أراضي الوطن. **الكلمات المفتاحية:** التهديدات الأمنية، المناطق الحدودية، الحدود.

### Abstract:

This paper aims to detect the security threats facing the border regions in Algeria and their negative effects. This paper concludes that these areas suffer from some growing practices and legal crimes as processes cross-border infiltration and smuggling of arms, drugs and human beings, money and goods.

The study recommended the need to adopt a guide development initiatives to establish rules and strategies for the development of these areas of the territory of the country.

**key words:** Security threats, border areas, border.

### المقدمة

إضافة إلى الفقر والركود في مختلف المجالات التنموية الاقتصادية والاجتماعية اللذان تتخطب فيهما المناطق الحدودية فهي تعاني من العديد من المشاكل المتعلقة بالتهديدات الأمنية. ورغم أن هذه الأخيرة كانت قائمة منذ القدم وكان التعايش معها يتم وفق ترتيبات مختلفة، إلا أنه أصبحت تطفو على السطح مخاوف رهيبية بعد تنامي هذه التهديدات في ظل ما شهدته الفترة الأخيرة من تطورات سياسية وأمنية خطيرة، أدت إلى إثارة موجة واسعة من الاهتمام بهذا الموضوع على نحو غير مسبوق، ووضعه في مقدمة الأجندات القومية والدولية، نتيجة تصاعد التهديدات التي كانت في الماضي مجرد مشكلات أمنية معتادة. إن الموقع الجغرافي الذي تحتله الجزائر وسط شمال غربي القارة الأفريقية وطول حدودها البرية التي تبلغ 6.343 كلم ومساحاتها الشاسعة\* جعل منها دولة غنية بتنوع طبيعتها وثرواتها، ولكن هذه الشاسعة والامتداد الحدودي الكبير خلف جملة من التحديات والمشاكل خصوصا مع اضطراب حالة الاستقرار الإقليمي لدول الجوار المغاربي والساحل الإفريقي وتحديدا في كل من ليبيا و مالي. كل هذه المعطيات تجعل من دراسة موضوع المناطق الحدودية الجزائرية في ظل التهديدات المحيطة بها من أهم القضايا المناطة بالتحليل والمتابعة.

وبناءً عليه، فإن هذه الورقة البحثية تسعى إلى الإجابة على الإشكالية التالية:

\* فلكيا تقع الجزائر بين خطي طول 9 غرب غرينتش و 12 شرقه وبين دائرتي عرض 19 و 37 شمالا . مساحتها 2381741 كم<sup>2</sup>، يبلغ امتدادها الشمالي الجنوبي 1900 كم، أما امتدادها الشرقي الغربي فيتراوح ما بين 1200 كم على خط الساحل و 1800 كم على خط تندوف غدامس.

- ما هي أبرز التهديدات الأمنية التي تواجه المناطق الحدودية الجزائرية في ظل التطورات الدولية والإقليمية الراهنة؟
- كيف يمكن مواجهة هذه التهديدات والتحديات وهل يكون ذلك بصفة انفرادية أو بصيغ تعاونية؟
- وما هي السبل الكفيلة بتعزيز فرص التنمية في المناطق الحدودية؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم تناول المحاور التالية:

أولاً: التهديدات الأمنية التي تواجه المناطق الحدودية الجزائرية.

ثانياً: معوقات تنمية المناطق الحدودية الناجمة عن التهديدات الأمنية.

ثالثاً: سبل مواجهة التهديدات الأمنية وتعزيز تنمية المناطق الحدودية.

أولاً: التهديدات الأمنية التي تواجه المناطق الحدودية الجزائرية

أضحت التهديدات الأمنية في المناطق الحدودية مصدر قلق وفتح بالنسبة للجزائر نظراً لحجم مؤثراتها السلبية الخطيرة على البيئة والمجتمع والاقتصاد الوطني ككل، فالجزائر تعاني كثيراً من هذه التهديدات على طول حدودها البرية نتيجة الأوضاع غير المستقرة في الدول المجاورة سواء تعلق الأمر بالرواقين الشرقي والغربي أو الرواق الجنوبي. يتضمن الرواق الغربي حدود الجزائر مع كلاً من المغرب، موريتانيا والصحراء الغربية، أما الرواق الشرقي فيتضمن كلاً من الجناح الليبي والتونسي، ويتوسط الرواقين الشرقي والغربي رواق جنوبي كبير يضم كل مجموع دول الساحل الإفريقي جنوب الصحراء، ونخص بالتركيز مالي والنيجر.

من بين الممارسات السائدة في المناطق الحدودية والتي تؤدي إلى تهديد أمنها وزعزعة استقرارها نجد تهريب السلاح إلى داخل الدولة، بمستويات غير معتادة، أو تسلل أعداد هائلة من مواطني الدول المجاورة إلى الداخل، أو تزايد معدلات تهريب المخدرات بصورة مقلقة، أو حتى انتشار البضائع المهربة في الأسواق الداخلية بمستوى يخلق اقتصاداً موازياً، خارج الحسابات الاقتصادية الرسمية، وكل ذلك يمثل اختراقات تهدد الأمن في المناطق الحدودية وفي الدولة ككل (محمد عبد السلام، 2008، ص. ص. 7-8).

**التهديدات الأمنية في الرواق الغربي**

تعتبر تجارة وتهريب المخدرات أخطر تهديد يواجه الأمن الجزائري في جناحها الحدودي الغربي، إذ تعتبر الجزائر نقطة عبور لتجار المخدرات (اللقب الهندي تحديداً) الآتية بالأساس من المغرب الأقصى. فالمخدرات تشكل تهديداً كبيراً للاقتصاد الوطني ناهيك عن التأثيرات الاجتماعية والأمنية الخطيرة، فهي تساهم في الكسب غير المشروع الذي يضر بالاقتصاد الوطني، وتشكل تجارة المخدرات ثالث أهم تجارة في العالم بعد النفط والسلاح وهذا الكسب غير المشروع يدفع إلى جرائم أخرى لتغطية هذا النشاط، خاصة جريمة تبييض الأموال لإخفاء مصادر الدخل غير المشروع. ففي الأزمات الاقتصادية العالمية الأخيرة عمدت بعض المؤسسات المالية إلى تبييض الأموال التي تم جنيها من تجارة المخدرات والتي كانت تمثل المصدر الرئيسي للسيولة حسب هذه المؤسسات (مجلة الجيش، 2010، ص. 49).

وتشهد الجزائر مؤخراً معضلة أمنية حقيقية على حدودها مع المغرب بسبب شبكات تهريب المخدرات، حيث حجزت وحدات حرس الحدود 146 طناً من المخدرات المغربية كانت مهربة إلى الجزائر خلال الأشهر التسعة الأولى من سنة 2014 (عثمان لحياي، <http://www.alarabiya.net>).

إضافة إلى ما سبق تعاني المناطق الحدودية في الرواق الغربي للجزائر من تنامي مجموعة من الأنشطة غير القانونية والمتمثلة في الاتجار بالوقود والسلع المهربة وأشكال أخرى من الممارسات المحظورة والتي كادت أن تصبح القطاع الاقتصادي الأساسي بهذه المناطق نتيجة مزاحمتها للأنشطة الاقتصادية القانونية (عثمان لحياي، <http://www.alarabiya.net>) ومن بين النقاط الحدودية التي تعرف كمنافذ للتهريب نذكر على سبيل المثال مغنية، سيدي الجليلي، باب العسة، بني ونيف، النعام، بشار

وتتدوف. من جهة الإقليم المغربي فإن منطقة وجدة تعد كسوق لتداول السلع المهربة من الجزائر مثل المواد الغذائية الأساسية، المواشي والوقود... وغيرها

### التحديات الأمنية في الرواق الشرقي

بعد الانفلات الأمني الذي تعيشه ليبيا أصبح الرواق الشرقي الجزائري معضلة أمنية أكثر خطورة من أي وقت مضى، فقد أدت التفاعلات العكسية للحرب في ليبيا إلى عواقب وخيمة على أمن الحدود الجزائري في جناحه الشرقي فالوضع الأمني الذي تعيشه ليبيا بسبب غياب السلطة المركزية وانهيار منظومة الأمن والدفاع سمح بانتشار وسيطرة الميليشيات المسلحة ذات الانتماء القبلي والتي تمتلك أسلحة خطيرة. وهذا الأمر يعد تهديدا على أمن دول الجوار (عبد النور بن عنتر، 2013، ص. 2). ومن إفرازات الوضع الذي تعيشه ليبيا تقام مشكلة تهريب الأسلحة الذي بات تجارة رائجة في ليبيا إذ إن بعض التقديرات تشير لتهريب ما يقارب 10 آلاف قطعة سلاح وقذائف في مرحلة ما بعد الثورة (مجدي يازجي، www.alarabiya.net). إلى جانب عمليات الاتجار غير المشروع اليومية بالوقود والبضائع.

أما الحدود مع تونس فيختلف وضعها عن الوضع في ليبيا، ذلك لأن الدولة التونسية لا تعرف مشكلات سياسية كبرى، وإنما تمر بمرحلة الانتقالية، كما أن هذه الحدود غير طويلة، مقارنة بالحدود مع ليبيا ومالي. وتكمن مشكلة الحدود مع تونس، أساساً، في استيطان جماعات إرهابية في المناطق الجبلية الشرقية على الحدود مع الجزائر، ما يخلق مشاكل أمنية في المناطق الحدودية للبلدين. وهذا الوضع المختلف هو الذي يفسر الدرجة العالية من التنسيق والتعاون الأمنيين بين الجزائر وتونس، حيث تجد الجزائر في هذه الأخيرة شريكاً حقيقياً. وتدعم الأولى الثانية بشكل واضح أمنياً واقتصادياً، مما يدل على درجة عالية من التوافق السياسي بين البلدين (عبد النور بن عنتر). ومع ذلك تبقى عمليات التهريب الهاجس الذي يواجه الجزائر في المناطق الحدودية مع تونس فقد سجلت مصالح الجمارك في إطار الحصيلة السنوية لعام 2013 ما يعادل 510 قضية تهريب على مستوى مفتشية الأقسام ببنر العاثر التابعة إقليمياً إلى المديرية الجهوية لتبسة وتمكنت من إحباط محاولة تهريب ما قيمته 35 مليار سنتيم من مختلف المواد المحجوزة ويتصدر هاته المحجوزات مادة المازوت 306 ألف و 686 لترا من الوقود بالإضافة إلى 243 وسيلة تعبئة فارغة ذات سعة معتبرة، وفيما يخص محجوزات المواد الغذائية قدرت كميتها بـ 7506.6 كلغ، بالإضافة إلى مواد أخرى كألياف النحاس ومواد كهربائية وإلكترونية ومواد التجميل والسجائر والمشروبات الكحولية وغيرها (المغرب الأوسط، <http://elmaghreb-elawsat.com/?p=1853>).

### التحديات الأمنية في الرواق الجنوبي

تعتبر الهجرة غير الشرعية من أهم التهديدات والمخاطر الأمنية بالنسبة للجزائر القادمة من منطقة الحدود الجنوبية، نظرا للآفات الكثيرة التي تصاحبها، وارتباطها الوثيق بباقي أشكال الجريمة المنظمة، مثل التهريب وتجارة السلاح والاتجار في النساء والأطفال، وتجار المخدرات وتزوير الوثائق الرسمية والأوراق النقدية وتبييض الأموال، بالإضافة للأمراض والآفات الصحية المصاحبة لها.

إضافة إلى ما سبق تعاني المناطق الحدودية الجنوبية الجزائرية من انعكاسات الاضطرابات الأمنية الداخلية التي تعاني منها الدول المجاورة ونخص بالذكر ما يحدث في دولة مالي، فما تعيشه يشكل تهديدا لأمن المناطق المحاذية لها. فمالي تعيش أزمة داخلية مع حركة أزواد (قبائل الطوارق)، هذه الأقلية تسعى إلى إقامة دولة مستقلة، وهو الأمر الذي خلف مواجهات مسلحة بين الطرفين خلق حالة من عدم الاستقرار على الحدود بين الجزائر ودولة مالي، أجبرت الدولة الجزائرية على تحمل أعباء حماية حدودها بشكل مشدد، تخوفا من تهريب الأسلحة عبر هذه الحدود من مالي نحو الجزائر.

لكل الأسباب السابقة يمكن القول أن الخطر الإرهابي يعد الهاجس الأمني والخطر الأكبر الذي يواجه المناطق الحدودية سواءً الشرقية أو الغربية أو الجنوبية لاسيما بعد حادثة " تيفنتورين " ففي 6 جانفي 2013 قامت مجموعة إرهابية بمهاجمة حافلة

كانت نقل 19 عاملاً أجنبياً من مجمع إنتاج الغاز بتيقنتورين مرفقين بعناصر من الدرك الوطني كانت متوجهة نحو مطار عين امناس. وأسفر هذا الاعتداء على مقتل شخصين، جزائري وبريطاني و جرح 6 أشخاص 4 جزائريين، بريطاني ونرويجي، كما قامت المجموعة الإرهابية باقتحام قاعدة الحياة التي تبعد بـ 3 كلم وكذا منشأة معالجة الغاز محتجزة 41 رهينة من بينهم أمريكيين وفرنسيين وبريطانيين ويابانيون وسط تبادل لإطلاق النار مع قوات الجيش الوطني الشعبي (محمد الصالح بوعافية، 2014، ص.ص. 3-8).

#### ثانياً: معوقات تنمية المناطق الحدودية الناجمة عن التهديدات الأمنية.

إضافة إلى ما ينتج عن التهديدات الأمنية في المناطق الحدودية من زعزعة للأمن القومي فهي تؤدي أيضاً إلى إهدار موارد طبيعية واقتصادية هائلة، لا يمكن تعويضها بسهولة، كانت السبب وراء حرمان سكان هذه المناطق من الاستفادة منها. فالتهديدات الأمنية تعتبر من أهم المشاكل التي تعاني منها المناطق الحدودية، لما تعكسه من آثار سلبية مباشرة أو غير مباشرة على نموها (سواء على القطاع العام أو الخاص) فالنمو لا يتحقق إلا في ظل استتباب الأمن واستقرار الأوضاع، ويمكن تناول آثار هذه التهديدات كما يلي (زيد بن محمد الرماني، <http://www.assakina.com>):

- التأثير السلبي على السياسات الاقتصادية والتنموية خاصة في مجال إقامة وجذب الاستثمارات نتيجة إجماع الشركات عن إقامة مشروعات في المجتمع، خوفاً من التهديدات الأمنية وخطر الإرهاب. فنجد أن عقود الاستثمار في الشركات الكبرى تشتمل على مدة طويلة قد يصل بعضها إلى عشرات السنين ولأن الاستثمار يعني شراء الأراضي وإقامة المباني والمنشآت وجلب الآلات والمعدات والأيدي العاملة فالاستثمارات الوطنية والأجنبية لا يمكن أن تقدم على بناء مشاريع إنتاجية أو تؤسس لنظم خدمية إلا في ظل الأمن والاستقرار. ويترتب على ما سبق، حرمان المجتمع من الاستفادة من الخبرات والكفاءات الأجنبية في مختلف التخصصات.

- يؤدي تراجع المناخ الاستثماري في المناطق الحدودية بسبب التهديدات الأمنية إلى تقليل فرص العمل المتاحة، وإلى تدني مستوى التدريب والتأهيل الذي يمكن أن يتوافر عليه عنصر العمل المحلي، مقارنة بالمناطق الأخرى.

- استنزاف إمكانيات مادية ورؤوس الأموال ضخمة، وتوجيهها نحو مكافحة التهديدات الأمنية، عوضاً عن صرفها نحو دعم العملية التنموية، وهذا يعني أنه بدلاً من إنشاء الطرق، والإنفاق على إقامة المدارس، والمستشفيات، والمشاريع الحيوية، يتوجه الإنفاق نحو برامج مكافحة التهديدات الأمنية، وفي هذا إلغاء لكثير من البرامج التنموية.

- تتضرر بعض القطاعات بشكل مباشر بالعمليات الإرهابية، وذلك مثل قطاع السياحة، والذي عادة ما يكون قطاعاً حيوياً هاماً للمجتمع تعتمد عليه عشرات الآلاف من الأسر في الحصول على دخولها.

كما تتأثر المناطق الحدودية بتبعات ظاهرة التهريب، فبالرغم من أن نشاطات التهريب تساهم في امتصاص البطالة، والرفع من المداخل لفئة معينة، إلا أن أثارها السلبية على التنمية التي تقتضي إرساء قواعد سليمة تسمح بتحقيق المساواة بين المتعاملين الاقتصاديين، تشوه أهداف السياسة الاقتصادية، وهذا الأمر واضح من خلال حرمان الخزينة العمومية من مواردها المشروعة نتيجة التهريب من دفع الجباية المستحقة، بالإضافة إلى الإخلال بقواعد النشاط الاقتصادي. فضلاً عن المخاطر الاقتصادية التي تخلفها جرائم التهريب، تترك هذه النشاطات غير المشروعة خلفها آثاراً وخيمة على مستويات عدة اجتماعية، صحية، فعدم خضوع البضائع الواردة عن طريق التهريب للرقابة المقررة قانوناً على مستوى المراكز الحدودية للتأكد من مطابقتها للمواصفات التقنية المتعلقة بالاستهلاك يشكل خطراً على صحة وأمن المستهلكين خاصة في المناطق الحدودية. كما أن للتهريب علاقة وطيدة بمختلف أشكال الجريمة المنظمة، إذ تعتبر جرائم التهريب، وبالأخص منها تلك المتعلقة بتهريب البضائع المحظورة حظراً مطلقاً

كالمخدرات والأسلحة، مغذية للجريمة المنظمة، المتمثلة في الفساد والرشوة، تبييض الأموال وتمويل الإرهاب (بوطالب براهيم، 2011-2012، ص. ص. 198-206).

ومن بين معوقات التنمية التي تواجه المناطق الحدودية أيضا المشاكل الناجمة عن ظاهرة الهجرة غير الشرعية، فلهذه الأخيرة آثار سلبية على مختلف الجوانب الأمنية والاقتصادية والاجتماعية في هذه المناطق فهي عامل يساهم في ظهور الجرائم على مختلف أنواعها، كما أنها مصدر لانتشار الأوبئة والأمراض على اختلافها، و لها تأثير كبير على الإخلال بآليات سوق العمل و خلق عدم توازن بين العرض والطلب نتيجة لكثرة العمالة المتسللة للدولة وظهور سوق موازية للعمالة المتسللة التي تقبل بأجور أقل وشروط عمل قاسية (عثمان الحسن محمد نور، 2008، ص. ص. 82-83).

مما سبق يمكن القول، أن التهديدات الأمنية التي تواجه المناطق الحدودية تؤثر سلبا سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على تنمية هذه المناطق، ولعل هذا ما يدعو الحكومة إلى بذل المزيد من الجهد من أجل خلق فرص استثمارية في المناطق الحدودية لمواجهة مشكلات التهريب وتجارة المخدرات والسلاح،  
**ثالثا: سبل مواجهة التهديدات الأمنية وتعزيز تنمية المناطق الحدودية.**

من أجل تفادي انتقال تأثيرات الاضطرابات الحاصلة في دول الجوار وتبعات انفلات الأوضاع الأمنية في بعض هذه الدول المجاورة يجب على الجزائر اتخاذ التدابير اللازمة لمجابهة قضية التهديدات الأمنية في مناطق الحدود الجزائرية من خلال تبني استراتيجيات وطنية والتعاون الإقليمي الذي يشكل المسار الأفضل للتصدي لهذه التهديدات. ومن بين أهم الآليات التي تتبعها الجزائر لتحقيق ذلك نذكر ما يلي:

1- مراقبة ومواجهة عمليات التسلل والهجرة غير النظامية عبر الحدود: يجب على الجزائر مضاعفة جهودها من أجل مكافحة الهجرة غير النظامية وعمليات التسلل، خصوصا في رواقها الجنوبي مع كل من مالي والنيجر وليبيا نتيجة تدهور الأوضاع الاقتصادية والأمنية في هذه الدول حيث أكدت مصادر إحصائية أن مصالح الأمن أوقفت أواخر عام 2013 أزيد من عشرة آلاف مهاجر غير شرعي من 23 دولة أفريقية، وبلغ عددهم منذ عام 2000 حوالي 70 ألف مهاجر غير شرعي (www.echoroukonline.com). ومن التدابير والإجراءات المعتمدة في ذلك (نور الدين دخان، 2016، ص. ص. 172-173):

- تكوين حرس الحدود وتأهيله وتدعيمه من أجل إحكام السيطرة على الحدود ومطاردة وضبط من يحاول التسلل واختراقها إذ أن هيئة حرس الحدود تعتبر بمثابة الحزام الأمني الأول لحماية التراب الوطني.

- إقامة مراكز للانتظار والترحيل المهاجرين غير الشرعيين.

- تشديد العقوبات على المهاجرين غير الشرعيين ومعاينة المواطنين المتورطين في مساعدة المتسلسلين وتهريب المهاجرين، وكذلك ضبط أصحاب الأعمال الذين يشغلونهم.

2- مكافحة عمليات التهريب وتجارة المخدرات: التي تعد من التحديات الكبرى التي تواجه الأجهزة الأمنية العاملة في المنافذ البرية الجزائرية، وفي هذا الإطار يجب تدريب عناصر الدرك الوطني العاملة بالمناطق الحدودية وإمدادها بالمعدات الحديثة من سلاح ومعدات الرؤية الليلية وكذا إجراء دورات تكوينية بصفة مستمرة سواء في الجزائر أو في الخارج وذلك في إطار اتفاقيات دولية في مجال مكافحة الجريمة المنظمة (نبيل بويبية، 2010-2011، ص. ص. 155-156).

3- تأمين الحدود ومواجهة العمليات الإرهابية والجريمة المنظمة: يجب على الجزائر أن تتبنى في سياستها الأمنية إستراتيجية متكاملة ومنسقة المستويات للوقاية من الإرهاب والجريمة المنظمة ومحاربتها. تقوم هذه الإستراتيجية على محورين رئيسيين أولها يركز على المستوى الوطني ومسؤولية الدول أمنيا داخليا في المكافحة الشاملة والفعالة ضد الإرهاب. والثاني على المستوى الخارجي بتدعيم التعاون بين دول المنطقة من خلال وضع آليات واتفاقيات ثنائية، إلى جانب ترقية التعاون على المستوى

الإقليمي. وعلى المستوى الدولي بالتركيز على ضرورة المشاركة الفاعلة في الجهد الدولي لمكافحة الإرهاب (مجلة الجيش، 2015، ص. 31).

4- عقد اتفاقيات التعاون الثنائية في قضايا الأمن المشترك: على الجزائر أن تتسق وتتعاون مع غيرها من الدول من أجل الوقاية من الجريمة المنظمة والإرهاب ومكافحتها بين الهيئات الوطنية والدولية ذات الاختصاص وهو ما تجسد فعلا من خلال توقيع الجزائر على عدد من الاتفاقيات الثنائية مع دول الجوار على التعاون الأمني ومنها: توقيع الجزائر اتفاقية ثنائية مع ليبيا في شهري مارس وأفريل من سنة 2012 حول قضايا الأمن المشترك في المنطقة، نظراً لما يواجه البلدين من استمرار للتوغلات عبر الحدود من قبل المهربين والإرهابيين، وفي أوت 2013 قررت ليبيا والجزائر تفعيل لجنة مشتركة، مثل المجال الأمني الجانب الرئيسي فيها. كما وقعت اللجنة المشتركة للتعاون الأمني واتفاقيات الشراكة بين الجزائر وتونس التي انعقدت في 7 أفريل 2014 على جملة من الاتفاقيات في عدة مجالات، منها اتفاقيات التعاون الأمني لمكافحة الإرهاب، إضافة إلى محاربة التهريب في الشريط الحدودي الفاصل بينهما، كما تم الاتفاق على تزويد المدن الحدودية بالغاز. وفي جانفي 2014، توجت الزيارة التي قام بها الرئيس المالي إلى الجزائر باتفاق البلدين على إنشاء لجنة متابعة ثنائية، ترأب تنفيذ القرارات الضرورية من أجل تسوية سلمية للأزمة في مالي. كما اتفق الجانبان على إعداد وتنفيذ اتفاقيات حول الأمن المشترك تأخذ بعين الاعتبار تعزيز التعاون العسكري والأمني ومكافحة الإرهاب وجميع أشكال التهريب (نور الدين دخان، ص.ص. 178-179).

5- ولتعزيز تنمية المناطق الحدودية يجب دعم التعاون الجزائري مع دول الجوار لتنمية المناطق الحدودية: وذلك من خلال خلق فرص استثمارية في المدن الحدودية كحل للقضاء على مشكلات التهريب وتجارة السلاح، إضافة إلى تحسين مرافق البنى التحتية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لمواطنيها، والنظر في إمكانية إنجاز مشاريع مشتركة تراعي خصوصية الشريط الحدودي الاقتصادية والاجتماعية (<http://essalamonline.com>).

#### خلاصة:

من خلال ما سبق استعراضه يتضح أن الجزائر تعاني من تبعات الأوضاع غير المستقرة التي تعرفها دول الجوار من انفلات أمني شكّل لها تهديدات أمنية وصعوبات اقتصادية جمة، بسبب تمركز هذه الأخيرة في موقع ينوسط جميع هذه التوترات. ومن الإفرازات التي تولدت عن هذه التوترات سهولة التنقل غير الشرعي لترسانة ضخمة من الأسلحة، وتنامي نشاط بارونات المخدرات خاصة الكيف المعالج.

في ظل الأوضاع الحاصلة على الحدود الثلاث الشرقية والجنوبية والغربية، وجدت الجزائر نفسها أمام تحديات أمنية خطيرة ناهيك عن تأثر المناطق الحدودية بما يحدث في هذه الدول وتخبطها في مشاكل كبرى عرقلتها مسيرتها التنموية، فتزايد انتشار السلاح والجريمة المنظمة والتهريب والهجرة غير الشرعية، كل هذه الأسباب وضع المناطق الحدودية في مواجهة وضغط من أجل حماية أمنها والتصدي لهذه التهديدات من جهة وصعوبة تطورها وإقامة مشاريع تنموية من جهة ثانية.

#### قائمة المراجع:

1. الجزائر ترحل أول دفعة من اللاجئين الأفارقة قبل نهاية 2014 ، على الموقع: <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/223701.html>
2. المغرب الأوسط، التهريب عبر الحدود الشرقية أصبح أكثر خطورة" الجمارك تحبط تحويل 35 مليار سنتيم من ثروات الجزائريين نحو تونس"، متاح على الموقع <http://elmaghreb-elawsat.com/?p=1853> (تاريخ الزيارة 2017/04/17)
3. بوطالب، براهيم. (2011-2012). مقارنة اقتصادية للتهريب بالجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان.
4. بوعافية، محمد الصالح. (ورقلة 2014). دور الجيش في تأمين المنشآت الإستراتيجية: حالة الجزائر منشأة تينقتورين النفطية، الملتقى الدولي حول الدفاع الوطني بين الالتزامات والتحديات الإقليمية، جامعة -قاصدي مرياح.

5. دخان، نور الدين. عيدون الحامدي، (جانفي 2016). مسار تأمين الحدود الجزائرية: بين الإدارة الأحادية والصيغ التعاونية الإقليمية، دقاتر السياسة والقانون، العدد الرابع عشر.
6. عبد السلام، محمد. (2008). "أمن الحدود في المنطقة العربية"، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، الأهرام.
7. عبد النور بن عنتر، الاستراتيجيات المغاربية حيال أزمة مالي، (ندوة حول: "المغرب العربي والتحويلات الإقليمية الراهنة"، الدوحة، مركز الجزيرة للدراسات، 17 و 18 فبراير/شباط 2013).
8. عبد النور بن عنتر، ليبيا... قضايا إستراتيجية، صحيفة العربي الجديد، لندن، على الموقع:  
<http://www.alaraby.co.uk/opinion/20> (تاريخ الزيارة 2017/05/22)
9. عثمان لحياني، الجزائر تدرس المراقبة الإلكترونية بحدودها مع المغرب. على الرابط : <http://www.alarabiya.net>. (تاريخ الزيارة 2017/05/22)
10. عثمان الحسن، محمد نور. ياسر عوض الكريم المبارك، (2008). الهجرة غير المشروعة والجريمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
11. مجدي يازجي، ليبيا.. انفلات أمني وانتشار للسلاح وتعدد الكتائب. متاح على الموقع: [https://www.alarabiya.net/ar/north-](https://www.alarabiya.net/ar/north-africa/libya) (تاريخ الزيارة 2017/05/27)
12. مجلة الجيش، تجارة المخدرات أنقذت الاقتصاد العالمي، (أفريل 2010). عدد 516.
13. مجلة الجيش، (جانفي 2015) الجزائر ومواجهة الإرهاب والجريمة المنظمة، عدد 618، الجزائر.
14. زيد بن محمد الرماني، "أثر الإرهاب في استنزاف موارد المجتمعات" على الموقع:  
<http://www.assakina.com/center/parties/35328.html#ixzz4O1ryXEx6> (تاريخ الزيارة 2017/05/27)
15. نبيل، بويبية. (2010-2011). المقاربة الجزائرية تجاه التحديات الأمنية في منطقة الصحراء الكبرى، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3.

قراءة في أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية  
دراسة تحليلية قياسية للفترة (1998-2008)

د. نادية العقون

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة باتنة 1، الجزائر.

البريد الإلكتروني: laggounnadia1@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/05/27

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تفسير لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية وإعطاء تصور شامل لها، من خلال حصر أهم متغيراتها وقياس تأثير ووزن كل متغير ودوره في حدوث الأزمة، وذلك بصياغة متغير الأزمة في صورة ثلاث معادلات رياضية سلوكية تشكل نموذج معادلات آنية. وقد أكدت نتائج القياس الدور المحوري لكل من التوسع في منح قروض الرهن العقاري للعائلات، معدلات الفائدة، أسعار المنازل، عجز العائلات عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر، آلية التوريق، معدل التضخم ومعدل البطالة، في كل مرحلة من مراحل الأزمة. وقد خلصت هذه الورقة إلى ضرورة ضبط عملية منح الائتمان، واستخدام معدل الفائدة بالشكل الذي يحقق التوازن النقدي ويسمح بالتحكم في معدلات التضخم، إضافة إلى تقليص معدلات البطالة وتقنين عملية التوريق.

**الكلمات المفتاحية:** الأزمة المالية، قروض الرهن العقاري، التوريق، أسعار المنازل.

**Résumé**

Cette étude vise à fournir une explication de la crise des prêts hypothécaires aux États-Unis d'Amérique et donner une perception globale de cette dernière, en déterminant ses variables les plus importantes et en mesurant l'impact et le poids de chaque variable et son rôle dans la crise et cela par la formulation de la variable de la crise sous forme de trois équations mathématiques, comportemental constituant un modèle d'équations simultanées.

Les résultats des mesures ont confirmé le rôle central de l'expansion dans l'octroi de prêts hypothécaires pour les familles, les taux d'intérêt, les prix de l'immobilier, l'incapacité des familles à payer les prêts hypothécaires à haut risque, le mécanisme de la titrisation, le taux d'inflation et le taux de chômage dans chaque étape de la crise. Ce document a conclu la nécessité d'ajuster le processus d'octroi de crédit et de l'utilisation de taux d'intérêt d'une manière qui assure l'équilibre monétaire et permet le contrôle de l'inflation, en plus de réduire le taux de chômage et rationnement des opérations de titrisation.

**Mots clés :** Crise financière, crédits hypothécaires, titrisation, prix des logements.

**مقدمة:**

شهد الاقتصاد العالمي العديد من الأزمات كان معظمها بسبب المضاربات، بدءاً بأزمة زهرة التوليب في هولندا سنة 1637 التي تعتبر أول حالة مسجلة للفقاعات السعرية في العصر الحديث، مروراً بانهيار البورصة الأمريكية سنة 1929 الذي جاء إيذاناً بحلول الكساد الكبير، وصولاً للأزمة المالية العالمية (2007-2008)، التي تمثل امتداداً لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تعتبر أحد أقوى الأزمات المالية من حيث عمقها ومدى انتشارها العالمي.

وقد بدأت هذه الأزمة من خلال انفجار فقاعة قروض الرهن العقاري الثانوي، وانهايار أنشطة التوريق في الولايات المتحدة الأمريكية، وسرعان ما انتشرت عدواها إلى الكثير من الشركات والمؤسسات المالية المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بقطاع العقار، وإلى قطاعات واسعة في الاقتصاد الأمريكي ومنه إلى الأسواق المالية في العديد من الاقتصادات العالمية، ولم تقتصر تأثيرات هذه الأزمة على البنوك أو النظام المالي فقط، بل تعدتها إلى الاقتصاد الحقيقي.

**مشكلة الدراسة:**

رغم أن هناك الكثيرين ممن يرجعون أسباب الأزمات المالية بشكل عام، وأزمة الرهن العقاري بشكل خاص، إلى طبيعة النظام الرأسمالي وآليات عمله، إلا أن هذا لا يلغي الدور الكبير الذي لعبه القطاع المصرفي - والقطاع المالي ككل - في حدوث الأزمة، وهنا نطرح السؤال التالي: ما هي أهم العوامل والمتغيرات المحددة والمفسرة لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1998-2008).

**أهداف الدراسة:**

بناء على ما تقدم، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تفسير كمي لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية، وإعطاء تصور شامل لها، من خلال حصر أهم متغيراتها، وقياس تأثير ووزن كل متغير وعلاقته بالمتغيرات الأخرى وتحديد دوره في حدوث الأزمة.

**أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، ومن الاهتمام المتزايد للمجتمع الدولي بموضوع الأزمات المالية، وبما أن الأزمة المالية العالمية (2007-2008)، التي تمثل امتداداً لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية، أحد أقوى الأزمات المالية من حيث عمقها ومدى انتشارها العالمي، ونظراً لتعدد أسباب الأزمة واختلاف الآراء حولها، وغياب دراسات كمية شاملة تتناول كل جوانبها، جاءت هذه الدراسة لصياغة نموذج قياسي لتحديد أهم الأسباب المباشرة التي أدت إلى حدوث الأزمة انطلاقاً من التوسع في منح الائتمان العقاري وصولاً إلى انفجار الفقاعة في قطاع العقار.

## فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفرضيات، أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتفاع المستمر في أسعار المنازل والتوسع في منح قروض الرهن العقاري للعائلات في الولايات المتحدة الأمريكية؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوسع الكبير في عملية توريق قروض الرهن العقاري من جهة، والتوسع في منح قروض الرهن العقاري للعائلات والارتفاع في أسعار المنازل من جهة أخرى؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتفاع الكبير والمفاجئ في كل من معدلات الفائدة ومعدلات عجز العائلات عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر من جهة، والتراجع الكبير في أسعار المنازل ومن ثم انفجار الفقاعة في قطاع العقار في الولايات المتحدة الأمريكية من جهة أخرى.

## منهجية البحث:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع وبغية التوصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة للدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لابرار أهم أسباب أزمة الرهن العقاري، مع اعتماد أساليب التحليل القياسي في اختيار متغيرات النموذج وطرق الاختبار والتقدير بالاستعانة بالبرمجية الإحصائية "SPSS Version 17" والبرمجية الإحصائية "Eviews 4"، وباستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية وطريقة المربعات الصغرى ذات المرحلتين، لتقدير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وذلك بناء على مراجعة الأدبيات الاقتصادية وما تتضمنه الدراسات في هذا الصدد.

وجدير بالذكر أن اختيار فترة الدراسة (1998-2008) يعزى إلى ما ميز هذه الفترة من إجراءات وأحداث تفاعلت فيما بينها وساهمت في تغذية الفقاعة في قطاع العقار، وجعلت من احتمال حدوث أزمة في هذا القطاع أمرا واردا وفي أية لحظة. وذلك من خلال تخفيض معايير الإقراض وتشجيع مديونية العائلات، وإلغاء ما تبقى من قيود كانت مفروضة على نظام المال الأمريكي منذ سنوات الكساد العظيم في الثلاثينيات من القرن العشرين. كما أن عملية التوريق امتدت لتشمل قروض الرهن العقاري عالية المخاطر انطلاقا من منتصف التسعينيات وتزايدت انطلاقا من سنة 2000. هذا فضلا عن كونها الفترة التي توفرت عنها بيانات تتعلق بمتغيرات النموذج، وخاصة ما يتعلق بمعدل عجز العائلات عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر.

## الدراسات السابقة:

يمكن حصر أهمها فيما يلي:

1. دراسة "ستيفان سورب" "Stéphane Sorbe, 2008"، تحت عنوان «Éclatement de la Bulle sur le Marché Immobilier Américain». هدفت هذه الدراسة إلى نمذجة أسعار المنازل في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديد المتغيرات المتحركة فيها على المديين القصير والطويل. وقد

بينت الدراسة أنه إذا لم يكن هناك قيد متعلق بتوافر الأراضي الصالحة للبناء، فإن أسعار العقارات تتطور على المدى الطويل تبعا لتطور تكلفة البناء، في حين أن ندرة الأراضي في المناطق الحضرية (المدن الكبرى) يجعل هذه العلاقة غير محققة. وقد تم تقدير السعر الإجمالي للعقارات باعتباره ترجيح للأسعار في المناطق الحضرية (التي تعتمد على محددات الطلب على المنازل والمتمثلة في الدخل الإجمالي الحقيقي المتاح للأفراد، معدل الفائدة على الرهن العقاري) والأسعار في المناطق الريفية (التي تعتمد على تكاليف البناء).

كما تم التوصل إلى أن الزيادة في أسعار المنازل خلال فترة الدراسة كان نتيجة لارتفاع الكبير في الطلب على المساكن والندرة النسبية في العرض بسبب نقص الأراضي المتاحة للبناء في الولايات الكبرى (الولايات الأكثر تحضرا). بالإضافة إلى سهولة الحصول على الائتمان العقاري، التوقعات المفرطة حول الارتفاع المتواصل في أسعار العقارات، والسياسة النقدية التوسعية التي اتبعتها الحكومة الأمريكية.

2. دراسة "جون مارك ليكا" (Jean-Marc Lucas, 2009) تحت عنوان « *Ménages Américains la Grande Déprime* ». هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المتغيرات المتحركة في معدلات التخلف عن السداد ومعدلات الحجز على المنازل المتعلقة بقروض الرهن العقاري عالية المخاطر "Subprime" في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال المسح الربع السنوي وبناء على المتغيرات الاقتصادية الرئيسية التي من المحتمل أن تؤثر فيها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل المفسرة لارتفاع معدلات التخلف عن السداد والتي انتهت بالحجز على المنازل تتمثل أساسا في: التغير السنوي في معدل البطالة، التغير في معدلات الفائدة على القروض قصيرة الأجل (ليبور لثلاث أشهر) والتغير السنوي في أسعار المنازل. وهي تشرح بصورة جيدة التغيرات في معدلات التخلف عن السداد ومعدلات الحجز على المنازل بالنسبة للجزء الخاص بقروض السيبررايم خلال الفترة القصيرة التي تتوفر عنها بيانات حيث كانت النتائج المتحصل عليها قريبة جدا من الأرقام الفعلية.

3. دراسة شمس الدين بولعسل، عبد السلام عقون (2014)، تحت عنوان: " دور الفقاعات المضاربة في تكرار الأزمات المالية، دراسة قياسية لأزمة الرهن العقاري". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى مساهمة الفقاعات المضاربة (السلوكات المضاربة في الأسواق المالية) في تكرار الأزمات المالية، بالتركيز على أزمة الرهن العقاري الأمريكي كحالة للدراسة. وذلك باستخدام أدوات الاقتصاد

القياسي اختبار جذر الوحدة، اختبار التكامل المشترك، اختبار كفاءة السوق العقاري الأمريكي عند المستوى الضعيف. وقد تم التوصل إلى أن زيادة حجم السيولة المالية ساهم في انتشار النشاطات المضاربة في الأسواق المالية، والتي تنتقل من قطاع إلى آخر، مما يؤدي في كل مرة إلى ظهور الفقاعات المضاربة، وانفجارها هو الذي يؤدي إلى ظهور الأزمات المالية. وعليه فإن الدراسة توصي بتنظيم عمل الأسواق المالية للحد من النشاطات المضاربة.

وقد تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى محورين رئيسيين:

**المحور الأول: طبيعة وأسباب أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية.**

**المحور الثاني: تعيين وتقدير نموذج أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية.**

**المحور الأول: طبيعة وأسباب أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية.**

تعتبر أزمة الرهن العقاري (2007-2008) من أشد الأزمات المالية التي هزت أكبر اقتصاديات العالم، وزعزعت استقرار أسواق المالية الدولية، وامتدت تداعياتها لتهدد بإغراق الاقتصاد العالمي. وهي في الواقع جزء من أزمات أكبر ضربت النظام المالي الأمريكي في السنوات الأخيرة، وكانت قد بدأت بانفجار "فقاعة الإنترنت" (2000-2002) ثم تضخم الفقاعة العقارية حتى سنة 2006، وانتهت بزوبان قطاع العقارات، وإفلاس مصارف كبرى كانت معتمدة على هذين القطاعين، لتنتشر بعد ذلك وتتحول إلى أزمة مالية عالمية. ويمكن حصر أهم أسباب الأزمة فيما يلي:

### 1. وفرة السيولة العالمية.

أدت وفرة السيولة في الولايات المتحدة الأمريكية، التي كان أغلبها خارجياً، إلى استخدام نسبة كبيرة منها على صعيد القطاع الخاص لتمويل النفقات الاستهلاكية، إلى جانب تنافس مدراء البنوك والمؤسسات العقارية وشركات التأمين في منح التسهيلات الائتمانية لجميع الأفراد الراغبين في الحصول على الائتمان، دون التأكد من جدارتهم المالية. أما على صعيد القطاع العام فقد استخدمت الإدارة الأمريكية تلك الأموال للتوسع في الإنفاق، وخاصة في المجالات العسكرية، إضافة إلى برامج غزو الفضاء. الشيء الذي أسهم في رفع المديونية العامة للولايات المتحدة إلى مستويات خطيرة (عوض، 2012: 3-4). كما عملت مؤسسات المال الأمريكية على جذب الأموال الضخمة من الخارج تحت إغراء الأرباح الاستثنائية من خلال أدوات استثمارية تبيّن بعد الأزمة أنها كانت من الأصل المسموم (Artus & Autres, 2008: 15). ومن هذه الأدوات الاستثمارية السندات المدعومة بالقروض العقارية.

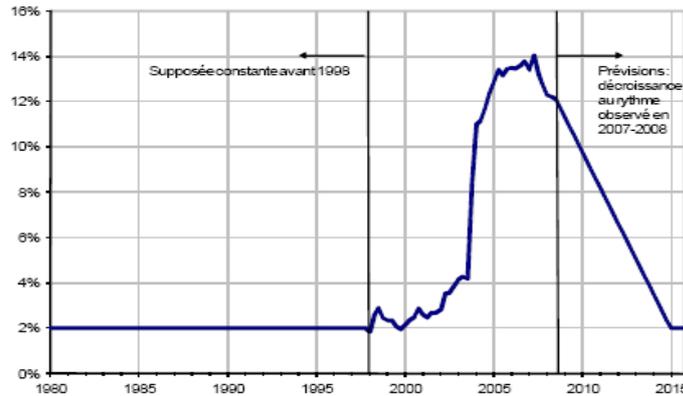
### 2. تراخي قيود الإقراض والإفراط في منح القروض العقارية عالية المخاطر.

أصبح الدين آلية بقاء الأسر المعيشية في الولايات المتحدة الأمريكية انطلاقة من أواخر تسعينيات القرن العشرين، حيث ارتفع إجمالي مديونية الأسر من حوالي 50% من الناتج المحلي الإجمالي سنة 1980 إلى ما يقرب من 100% سنة 2007، قبل أن تتراجع سنة 2008 (3: Sorbe, Mai 2009)، في حين ارتفعت نسبة

القروض العقارية إلى الدخل المتاح للعائلات من 65% سنة 2000 إلى 101% سنة 2007 (Clerc, Octobre 2007 : 32). وهكذا تغير منطق مديونية العائلات في الولايات المتحدة الأمريكية ابتداء من سنة 1990، وأصبحت قروض الرهن العقاري تسيطر على تمويل الإسكان، وتزاحم الأنواع الأخرى من القروض غير العقارية (Sapir, 2009 : 2). وقد تزامن ذلك مع تصاعد كبير في حجم قروض الرهن العقاري عالية المخاطر "Subprime"<sup>1</sup>، كما سهل إنشاء أسواق ثانوية للقروض العقارية على المقرضين الحصول على التمويل عبر الأسواق الرأسمالية ومن ثم تقديم المزيد من القروض للعائلات.

### الشكل رقم 1: قروض الرهن العقاري عالية المخاطر "Subprimes"

( % من إجمالي القروض العقارية )



Source : (Sorbe, Mai 2009 : 6)

يظهر من خلال الشكل رقم (1) أن هناك تصاعدا في نسبة قروض "Subprimes" انطلاقا من سنة 1998 لتبلغ 14% من إجمالي قروض الرهن العقاري سنة 2007، أي حوالي 10% من الناتج المحلي الإجمالي (Lefebvre 2008 : 10). ورغم أن هذه السوق موجودة منذ سنة 1960، غير أن الأزمة كشفت عن النمو غير المنضبط في هذا القطاع انطلاقا من سنة 1998، إلى جانب تمركزها، حيث أن حوالي 62,2% من قروض "Subprimes" صدرت من قبل 10% من مجموع المؤسسات في الربع الثالث من سنة 2006 (Sand-Zantman, 2006 : 216-217) Avril 2007.

### 3. التوريق ومخاطر التمويل المهيكّل.

تطورت عمليات التوريق بسرعة فائقة وعرفت نموا مذهلا؛ إذ بلغ حجم سوق MBS، CMO و ABS على سبيل المثال في نهاية سنة 2007 مستوى 10 تريليون دولار أمريكي، وتمثل هذه السوق قرابة 40% من سوق السندات، وهو مبلغ بعيد جدا عن حجم السندات التي أصدرتها الشركات (5,8 تريليون دولار) أو السندات التي

<sup>1</sup> قروض الرهن العقاري الثانوية (دون الممتازة) (Subprime) هي قروض لمقرضين من ذوي الدخل المتدني أو غير المستقر، ويتميزون بنسبة الدين إلى الدخل تتعدى 55% ونسبة مبلغ القرض إلى قيمة الممتلكات تتجاوز 85%، أي أنها تمنح لمقرضين لا يتمتعون بسجل مالي قوي ولا تتوفر فيهم شروط الملاءة المعهودة والقدرة على تسديد الدين. وهي ترتب بمدة استحقاق تدوم حوالي 30 سنة بمعدلات فائدة محدودة في السنوات الأولى ثم بمعدلات متغيرة وأكثر ارتفاعا فيما بعد، كما أن جزءا كبيرا منها منح للعائلات عن طريق وسطاء لا يخضعون لأية رقابة. وهذا النظام لا يمكنه العمل إلا إذا بقيت معدلات القروض منخفضة وقيمة العقارات في تزايد مستمر، ضامنة بذلك رأس المال والفوائد. أنظر في ذلك: (Sapir, 2009 : 3) -

أصدرتها الخزانة (4,5 تريليون دولار) وهي جذابة للغاية لكونها تقدم عوائد عالية مقارنة بسندات الشركات ذات التصنيف المماثل (قدي، 2009: 13).

وقد شجع انخفاض سعر الفائدة الاسمي، السيولة الوفيرة، قلة تقلب الأسواق المالية، الإفراط في تسعير الأوراق المالية والإحساس العام بالرضا، أنواعا كثيرة من المستثمرين على تحمل المزيد من المخاطر. كما أخفى إبهام وغموض الحشد المتنامي من منتجات الائتمان المهيكلة موقع وحجم وفاعلية المراكز المحتفظ بها، حتى عن المؤسسات المالية نفسها. لكن نظرا لاستمرار انخفاض أسعار الفائدة ووفرة السيولة، استمر الطلب على منتجات الائتمان المهيكلة ذات المرتبة (AAA) حتى منتصف سنة 2007 (كودس، جوان 2008: 10).

وعندما حدثت الأزمة تم تسهيل السندات المالية المضمونة برهونات عقارية ثانوية، في نفس الوقت الذي كان فيه المستثمرون ذوو الاستدانة العالية كصناديق التغطية، يحتاجون إلى تصحيح مراكزهم أو التعامل بعيدا عن المراكز الخاسرة. كما واجهت هذه الصناديق طلبات تغطية للضمانات الإضافية من سماسرتها الأساسيين. وقد تفاقم الموقف، لأنه في غياب التداول لم تكن هناك أية طريقة لتحديد قيمة مختلف شرائح المخاطر. ولذلك توقفت صناديق التغطية عن التعامل، ولم يعد هناك وجود لسوق التزامات الديون المعززة بضمان وما يتصل بها من أسواق المشتقات الائتمانية، ولم يتمكن مصدر هذه الالتزامات من بيع ما لديهم من رصيد، ومن ثم توقيف أي تدابير لإصدارات جديدة (دود، ديسمبر 2007: 18).

#### 4. التقلبات في معدلات الفائدة.

لقد منحت قروض الرهن العقاري بمعدل فائدة متغير (ARM) (Adjustable Rate Mortgage) (International Monetary Fund, April 2011: 159) ومرتبطة بسعر فائدة البنك المركزي، وهذا يعني أن الأعباء المالية للتسديد عند الانطلاق تكون منخفضة لاجتذاب المقترضين ثم تزيد بالتدريج، وإذا تأخر المدين عن سداد أي دفعة تضاعفت أسعار الفائدة، كما أن المدفوعات الشهرية خلال السنوات الثلاث الأولى تذهب كلها لسداد الفوائد، مما يعني أن المدفوعات لا تذهب إلى ملكية جزء من العقار إلا بعد مرور ثلاث سنوات (قنطقجي، 2008: 28). وعلى إثر انفجار أزمة فقاعة الإنترنت وبعدها أحداث 11 سبتمبر 2001، ونتيجة لانخفاض علاوات المخاطرة (Artus & Autres, 2008: 19)، وكذلك الانخفاض في معدلات التضخم، قام البنك المركزي للولايات المتحدة الأمريكية بخفض مؤشر أسعار فائدة الإقراض بين البنوك أكثر من عشر مرات من 6,5% نهاية سنة 2000 إلى 1,75% نهاية سنة 2001 (Ricol, 2008: 26)، وكان ذلك أدنى مستوى له منذ سنة 1961.

واستجابة لانخفاض سعر الفائدة الرسمي انخفضت أسعار الفائدة السوقية إلى غاية منتصف سنة 2004 وهو ما أدى إلى تنشيط سوق السكن حتى أواسط سنة 2005 (أفاق الاقتصاد العالمي، أبريل 2008: 121). كما أن المواطن الأمريكي الذي يشتري بيته بالدين مقابل رهن العقار، يمكنه الحصول على قرض جديد من الدرجة الثانية عند ارتفاع قيمة هذا العقار، ومنهما جاءت التسمية بأنها الرهون الأقل جودة (البيلاوي، 2009: 6)، وبالتالي تم خلق شروط تكوين فقاعة مضاربية في قطاع العقار. وقد أدى رفع معدل الفائدة انطلاقا من سنة

2005 ليبلغ في منتصف سنة 2006 حوالي 5,25%، كنتيجة للزيادة غير المسبوقة في أسعار الغذاء والطاقة التي أدت إلى ضغوط تضخمية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (2005-2006) (تقرير منظمة المؤتمر الإسلامي جوان 2009: 3)، إلى جعل الأسر الأمريكية ضعيفة الملاءة غير قادرة على تحمل أعباء ديونها وتفاقت الأزمة بحلول النصف الثاني من سنة 2007، حيث توقف عدد كبير من المقترضين عن سداد الأقساط المالية المستحقة عليهم، وزاد عددهم مع مرور الوقت ليخلق جوا من الذعر في أسواق المال وفي أوساط المستثمرين في قطاع العقار. وهو ما أدى بأسعار المنازل إلى الانخفاض إلى أقل من قيمة القروض التي تقترض هذه المنازل كضمانات لها، كما أن إعادة بيع المنازل المرهونة زاد من حدة الانخفاض في أسعار المنازل وزيادة خسائر المقرضين وخاصة البنوك المتخصصة في القروض العالية المخاطر. كما ترتب عن ارتفاع معدلات العجز عن السداد ارتفاع حالات الحجز على المنازل في الكثير من الولايات الأمريكية، حيث انتقل معدل الحجز من 0,4% من إجمالي القروض في منتصف سنة 2006 إلى 1,2% بحلول منتصف سنة 2008، وهو أعلى مستوى له منذ إنشاء السلسلة سنة 1979 (2: Sorbe, Mai 2009).

#### 5. دور وكالات التصنيف الائتماني.

رغم أن الديون العقارية ذات مخاطر مرتفعة، إلا أن وكالات التصنيف الائتماني قامت بمنح السندات التي تضم مجموعة من هذه الديون عالية المخاطر تصنيفا مرتفعا (AAA) متحملة بذلك جزءا كبيرا من مسؤولية حدوث الأزمة. فالتصنيف غير الدقيق، جعل الكثير من البنوك والمؤسسات المالية تمتلك هذا النوع من الأوراق المالية المهيكلة متجاهلة حجم المخاطر المعرضة لها. وقد أدى الشك حول نوعية المنتجات المالية، خاصة تلك المتعلقة بقروض الرهن العقاري، إلى انخفاض قيمتها (Bogaert, janvier 2009: 5). وتراجع ترتيبها من المرتبة "AAA" بأكثر من مرتبة واحدة في نفس الوقت (دود و ميلز، جوان 2008: 16).

#### 6. ضعف النظام الرقابي، عدم تماثل المعلومات وغياب الشفافية.

أثبتت أزمة الرهن العقاري وما ترتب عنها من إفلاس العديد من الشركات الكبيرة، فشل الحوكمة في ضمان وحماية حقوق المساهمين وضبط أداء الشركات، وذلك بسبب فشل مجالس الإدارة في القيام بدورها الإداري والإشرافي والتنظيمي بطريقة جيدة، وخاصة في بعض المؤسسات المالية (البلاوي، 2009: 5). كما يعتبر مشكل تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف الجهات الفاعلة في الرقابة المالية أحد أهم أسباب الأزمة، إضافة إلى عدم تماثل المعلومات والشك حول نوعية الابتكارات المالية، وقد أدى انتشاره إلى سوق ما بين البنوك إلى رفع معدلات الفائدة في هذه السوق وحدث شح في السيولة (Bogaert, janvier 2009: 5).

#### 7. علاقة صناديق التحوط وشركات التأمين بأزمة الائتمان العالمي.

نظرا لكون صناديق التحوط لا تتسم بالشفافية وتستثمر في مشروعات عالية المخاطر، فإنها استثمرت في سندات معتمدة على القروض الممنوحة في سوق الرهن العقاري، وأصبحت من أكبر المتعاملين في تجارة منتجات التوريق، وحصتها مرتفعة خاصة بالنسبة للشرائح الأكثر مخاطرة وهي الشرائح الدنيا والوسطى (Equity & Mezzanine)، والتي تعتبر الأكثر عرضة لتراجع قيمة الأصول. حيث وانطلاقا من مارس 2008 أصبحت

صناديق التحوط تعاني من شح في السيولة (238: Agleitita & Rigot, 2008)، وقد شهد الوضع تدهورا كبيرا في أعقاب اتساع الأزمة المالية، حيث بيعت أصول سائلة بأسعار البيع الاضطراري، وألغيت خطوط الائتمان المقدمة لصناديق التحوط وغيرها من الوسطاء الماليين المعتمدين على الرفع المالي فيما يسمى "الجهاز المصرفي غير الرسمي" (آفاق الاقتصاد العالمي، أكتوبر 2009: 2).

كما أن قيام شركات التأمين بتأمين ديون البنوك، شجع هذه الأخيرة على الإقراض، وبيع القروض على شكل سندات، مع التأمين على هذه السندات. وبما أن القروض مؤمن عليها، فلا يهتم ملاءة المقترض أو جدارته الائتمانية، بل المهم هو الرسوم التي يحصلها البنك وغيره من المؤسسات المالية من عمليات التمويل والتسديد وما يتصل بها. فبدون هذا التأمين لم يكن من الممكن نشوء ما يسمى "الأصول السامة" التي كانت بؤرة الخطر في الفقاعة والأساس الهش الذي قامت عليه سندات القروض (صندوق النقد الدولي، أكتوبر 2009: 42).

### 8. التوسع في الإنفاق.

يعكس التوسع في الإنفاق أحد أهم جذور الأزمة المرتبطة بخصائص وطبيعة الاقتصاد الأمريكي، سواء ما تعلق منهبالإنفاق الاستهلاكي من خلال العمل على خلق الطلب، أو لإنفاق الحربي الذي يشكل أكبر نزيف للسيولة في العالم، فدخل الولايات المتحدة الأمريكية في الحروب أدى لإنفاق مبالغ طائلة، مما حدا بالحكومة الأمريكية إلى المبالغة في الإصدار النقدي وخاصة في الفترة السابقة لظهور الأزمة المالية لتمويل التوسع الهائل في النفقات العامة، والاقتراض من دول العالم لسد هذا العجز من خلال أدونات الخزينة الأمريكية، ومن السوق الأمريكية الداخلية (عوض، 2012: 4). الأمر الذي ساهم في زيادة المديونية العامة وأدى إلى تراجع مستمر في قيمة الدولار الأمريكي مقابل باقي العملات الدولية الرئيسية.

### 9. الجذور الاجتماعية للأزمة.

عرفت الولايات المتحدة الأمريكية تشجيعا على مديونية العائلات بداية بالسياسة التي أديرت تحت رئاسة "رولاند ريغن" انطلاقا من سنة 1984، وتسارعت هذه العملية انطلاقا من سنة 1998. والسبب في ذلك هو ضعف مستوى أجور العمال الذي ضاعف من عدد الفقراء (28-29: Chavagneun 2009). وفي هذا السياق يؤكد "جاك أتالي" "Jacques Attali" في مؤلفه حول الأزمة المالية مكونات وآثار هذه الأخيرة، أن الأزمة نتجت عن نقص في المداخل والطلب في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث لاحظ أن هناك ارتفاعا كبيرا في أرباح القطاع المالي، في الوقت الذي انخفضت فيه القيمة النسبية لأجور العمال رغم أن معدل نمو الاقتصاد الأمريكي يقدر بنحو 4% سنويا منذ سنة 1990. وهذه الفوارق أثرت على طلب الفئات الوسطى التي لم تعد قادرة على الزيادة في استهلاكها، فكان على المنظومة التمويلية أن تعمل على خلق الطلب عن طريق الاقتراض، أي أن الاقتراض حل محل توزيع المداخل ليدفع بالحركة الاقتصادية. واستمر ذلك عدة سنوات دون الخضوع لأي ضوابط وقيود، وهو ما أدى في النهاية إلى الأزمة (ولعلو، 2009: 131-132). وهنا تصديق لنبوء الاقتصادي النمساوي "شومبيتر" في كتابه "الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية" سنة 1942 حين قرر أن الرأسمالية لا بد أن تنفجر في وقت ما لأن هناك تناقضا أساسيا بين جماعية عملية الإنتاج الاقتصادي، وفردية الاستحواذ على

الفائض (محارب، 2011: 93). وهو ما يجعل من الأزمة أزمة عمالة وسوء إعادة توزيع الثروات، أي أنها أزمة اجتماعية.

### 10. الجوانب السلوكية والأخلاقية للأزمة.

تعتبر السلوكيات غير السوية من جانب المتعاملين في المجال المالي من أهم أسباب الأزمة، إذ كشفت هذه الأخيرة عن جشع المديرين وسعيهم نحو تحقيق الربح السريع دون البحث عن جودة العمل وقدرته على السداد، وقد نال كبار المصرفيين ومديري الشركات ملايين الدولارات كرواتب ومكافآت بظاهر تنشيط القروض وتحقيق أرقام للتوظيف، خاصة القروض العقارية دون مراعاة المخاطر المحتملة، ثم ما لبث أن تعثر عملاء هؤلاء القروض، وانكشف زيف الإدارة وجشعها (دوابة، 2009: 84). إلى جانب الممارسات غير الأخلاقية التي انتشرت في المؤسسات والأسواق المالية مثل الفساد والمعلومات المضللة، كما أن أغلب المضاربين في الأسواق المالية يسلكون أسلوب القطيع، فسلوكهم مبنى على الإشاعات وعلى معلومات وتحليلات غير حقيقية (عمر، 2008: 13). وبعبارة أخرى فإن الفصل بين الروابط القائمة بين الاقتصاد من جهة، والأخلاق والقيم الإنسانية من جهة أخرى، جعل العالم عرضة لمخاطر كبيرة.

يستخلص مما سبق أن الأزمة المالية التي عانى منها الاقتصاد الأمريكي تجد جذورها في المزيج المعتاد للانخفاض في أسعار الفائدة، والتوسع في السيولة ومنح الائتمان، والاستعمال المكثف للمشتقات المالية والتوسع في عملية التوريق، مع بعض الممارسات التي سادت أسواق المال، إلى جانب الفقر المتزايد والتوزيع غير المتكافئ للمداخيل والثروات منذ بداية ثمانينيات القرن العشرين. وقد ترتب عن هذه الممارسات العجز المتزايد للمقترضين، وخاصة العائلات ذات الجدارة الائتمانية الضعيفة، عن تسديد ما عليهم من ديون مع ما رافق ذلك من انخفاض في قيمة العقارات التي تعتبر كضمانات لتلك الديون وانفجار الفقاعة في قطاع العقار.

### المحور الثاني: تعيين وتقدير نموذج أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية.

تمت صياغة العلاقات الاقتصادية لمتغير الأزمة خلال فترة الدراسة في صورة ثلاث معادلات رياضية سلوكية تتمثل في: معادلة حجم قروض الرهن العقاري الممنوحة للعائلات، معادلة العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر ومعادلة أسعار المنازل. وقد تم تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة الداخلة في النموذج الاقتصادي القياسي، من خلال إسقاط منطق القاعدة النظرية، والتوقع النظري المسبق لإشارات وحجم المعلمات المقدر. هذا فضلا عن شكل النموذج (معادلة فردية أو معادلات آنية).

#### 1. تحديد متغيرات النموذج.

أ. المتغيرات التابعة: هي المتغيرات الاقتصادية المراد تفسير سلوكها خلال فترة الدراسة وتعتبر محور عملية البحث وتتمثل في:

( $CIMM_t$ ): حجم قروض الرهن العقاري الممنوحة للعائلات.

$(TDSUB_t)$ : معدل العجز عن تسديد القروض العقارية عالية المخاطر، الذي يعتبر من أولى مظاهر أزمة الرهن العقاري.

$(PLOG_t)$ : أسعار المنازل: تم الاعتماد على محددات أسعار المنازل في المدن الكبرى، باعتبار أن التقلبات في أسعار المنازل كانت مرتبطة بأسعارها في المناطق الحضرية، على عكس الولايات الريفية التي تظهر فيها الأسعار الحقيقية للمنازل استقرارا نسبيا.

ب. المتغيرات المفسرة (المستقلة): تنقسم المتغيرات المفسرة إلى ثلاث مجموعات حسب عدد المتغيرات التابعة: - المجموعة الأولى: وتمثل المتغيرات المتحركة في حجم قروض الرهن العقاري الممنوحة للعائلات وتتمثل في:  $(I_t)$ : معدل الفائدة ما بين البنوك (ليبور ثلاثة أشهر).

$(M2_t)$ : الكتلة النقدية.

$(TDSUB_t)$ : معدل العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر.

$(MBS_t)$ : حجم الأوراق المالية المضمونة بالرهن العقاري.

$(PLOG_t)$ : أسعار المنازل للفترة t

$(PLOG_{t-1})$ : أسعار المنازل للفترة (t-1)

وقد تم استخدام كل من أسعار المنازل للفترة (t) وأسعار المنازل للفترة (t-1) لإبراز علاقة التوسع في منح الائتمان العقاري للعائلات بحركة واتجاه أسعار المنازل خلال فترة الدراسة، فإمكانية الاقتراض بضمان القيمة المتراكمة للمنازل سمحت للأسر الحصول على المزيد من القروض عند ارتفاع أسعارها. كما تم الاعتماد على أسعار المنازل للفترة (t-1) على أساس أن الاستمرار في منح الائتمان العقاري مرهون بالاستمرار في ارتفاع أسعار المنازل، وأن تراجع أسعار المنازل في الفترة (t-1) سيغير سياسة الإقراض مباشرة في الفترة (t).

- المجموعة الثانية: وتمثل المتغيرات المفسرة لعجز العائلات عن تسديد القروض العقارية عالية المخاطر وهي:

$(I_{t-1})^*$ : معدل الفائدة للفترة (t-1).

$(PLOG_t)$ : أسعار المنازل للفترة (t).

$(IN_t)$ : معدل التضخم.

$(TC_t)$ : معدل البطالة.

$(PIB_t)$ : معدل نمو الناتج الداخلي الخام.

بالنسبة لكل من معدلا البطالة ومعدل نمو الناتج الداخلي الخام تم الاعتماد عليهما كمتغيران تعكس الجوانب الاجتماعية للأزمة.

\* تمت عملية التقدير باستخدام معدل الفائدة لسنة القياس (t) وتم التوصل إلى أن العلاقة بين معدل الفائدة ومعدل العجز عن سداد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر علاقة عكسية، وهو ما يتناقض تماما مع منطوق القاعدة النظرية. وعليه تم استخدام معدل الفائدة للفترة (t-1)، كما تم الاعتماد في ذلك أيضا على دراسة (2009) "Jean-Marc Lucas" الذي ربط فيها معدل العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري بمعدل الفائدة للفترة (t-1)، وهو ما يعني أن أثر التغيير في معدل الفائدة في الفترة (t-1) ينعكس على قدرة العائلات على تسديد التزاماتها في الفترة اللاحقة (t).

- المجموعة الثالثة: وتمثل المتغيرات المتحركة في حركة واتجاه أسعار المنازل خلال فترة الدراسة وهي:  
( $I_t$ ): معدل الفائدة.

( $TDSUB_t$ ): معدل العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر.

( $IN_t$ ): معدل التضخم.

( $OF_t$ ): عدد المنازل المعروضة للبيع.

( $PLOG_{t-1}$ ): أسعار المنازل للفترة (t-1).

( $MBS_t$ ): حجم الأوراق المالية المضمونة بالرهن العقاري.

وتجدر الإشارة إلى أن العمل بهذه المجموعات كمتغيرات مفسرة لسلوك الأزمة في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل كلي أو جزئي يتوقف على نتائج التقدير، بمعنى أن المتغير التابع قد يأخذ المتغيرات المفسرة أو بعضها حسب الأهمية التي تظهرها نتائج التقدير.

## 2. تحديد الشكل الرياضي للنموذج.

تم تحديد الشكل الرياضي المناسب لمعادلات النموذج من خلال دراسة انتشار البيانات الفعلية للمتغيرات المفسرة. وقد تم الاعتماد في ذلك على أسلوب الانحدار المتعدد وبمساعدة البرنامج الإحصائي "SPSS Version 17". وتم التوصل إلى أن أغلب انتشارات البيانات التقاطعية لها اتجاه عام واضح، وهو ما يزيد من أهمية الشكل الخطي للنموذج.

$$\begin{cases} CIM_t = \alpha_1 + \alpha_2 I_t + \alpha_3 PLOG_t + \alpha_4 M2_t + \alpha_5 TDSUB_t + \alpha_6 PLOG_{t-1} + \alpha_7 MBS_t + \varepsilon_t & \dots(1) \\ TDSUB_t = \beta_1 + \beta_2 I_{t-1} + \beta_3 PLOG_t + \beta_4 TC_t + \beta_5 PIB_t + \beta_6 IN_t + \varepsilon_t & \dots(2) \\ PLOG_t = \lambda_1 + \lambda_2 I_t + \lambda_3 TDSUB_t + \lambda_4 IN_t + \lambda_5 OF_t + \lambda_6 MBS_t + \lambda_7 PLOG_{t-1} + \varepsilon_t & \dots(3) \end{cases}$$

وقد تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات النموذج من مصادر مختلفة أهمها بنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي، صندوق النقد الدولي، قاعدة البيانات لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. وهي بيانات سلاسل زمنية للفترة (1998-2008) بالأسعار الجارية.

## 3. اختيار الطريقة المناسبة للقياس.

نظرا لكون أزمة الرهن العقاري ظاهرة معقدة ومتشابكة، فقد تم التعبير عنها في شكل نموذج معادلات آنية. وعليه فإن الطريقة المناسبة لعملية التقدير هي طريقة المربعات الصغرى ذات المرحلتين. وهذه الطريقة تستخدم في تقدير النماذج أو المعادلات زائدة التعريف. ولما كان من بين المشاكل التي تعاني منها النماذج ذات المعادلات الآنية وجود ارتباط بين المتغيرات التفسيرية والحد العشوائي، والذي يعتبر خرقا لأحد فروض طريقة المربعات الصغرى العادية (لأن مقدرات المربعات الصغرى العادية تكون متحيزة في هذه الحالة) (عطية، 2000: 557)، فإن طريقة المربعات الصغرى ذات المرحلتين تحاول إزالة هذه المشكلة عن طريق إيجاد المتغير

الوسيط (Instrumental Variable) انطلاقاً من الشكل المختزل للمعادلات الذي يحتوي على متغيرات داخلية في الجانب الأيسر والمتغيرات الخارجية في الجانب الأيمن، ويستخدم المتغير الوسيط بدلاً من المتغير التفسيري المرتبط بالحد العشوائي على أن يتوافر في هذا المتغير الوسيط عدد من الخصائص وهي (عطية، 2000: 557):

- أن يكون المتغير الوسيط مرتبطاً ارتباطاً قوياً مع المتغير التفسيري الأصلي حتى يمكن أن يكون ممثلاً عنه أو بديلاً عنه؛

- أن يكون المتغير الوسيط غير مرتبط مع الحد العشوائي.

وإذا تم استبدال المتغير الداخلي الأصلي بالمتغير الوسيط المقابل له والمقدر من خلال الشكل المختزل ليظهر كمتغير مفسر وغير مرتبط بالخطأ العشوائي، فإن ذلك يعني تجنب خرق فرض من فروض طريقة المربعات الصغرى العادية. وهنا يمكن استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية في عملية التقدير، بحيث تبقى المتغيرات التابعة هي نفسها المتغيرات الداخلية الأصلية، ويكون التغيير فقط بالنسبة للمتغيرات الداخلية الموجودة في الجانب الأيمن من المعادلات.

#### 4. تقدير معاملات نموذج الأزمة في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (1998-2008)

تمت عملية تقدير معاملات النموذج للفترة (1998-2008) باعتماد طريقة الانحدار الخطي المتعدد واستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية وطريقة المربعات الصغرى ذات المرحلتين.

أ. تقدير معاملات المعادلة السلوكية لحجم قروض الرهن العقاري الممنوح للعائلات:

الجدول رقم 1: نتائج تقدير المعادلة السلوكية لحجم قروض الرهن العقاري الممنوحة للعائلات للفترة (1998-2008)

المتغير التابع	الثابت	المتغيرات المستقلة ( $I_t$ ) ( $PLOG_t$ ) ( $M2_t$ ) ( $TDSUB_t$ ) ( $PLOG_{t-1}$ ) ( $MBS_t$ )	معامل التحديد المعدل $\overline{R^2}$	اختبار $F$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $r$	اختبار $DW$
$CIM_t$ اختبار $T$ انحراف معياري	6,485 0,893 7,263	(-1,164)(-0,031)(0,091)(-0,592)(0,638) (1,837E-7) (-3,018)(-0,11) (0,438) (-2,742) (2,685) (1,281) (0,386) (0,282) (0,207) (0,216) (0,238) (0,000)	0,915	18,994	0,966	0,983	1,695
$CIM_t$ اختبار $T$ انحراف معياري	9,608 3,137 3,063	(-1,091) ..... (-0,545) (0,534) (1,306E-7) (-6,435) ..... (-7,878) (4,770) (2,193) (0,169) ..... (0,069) (0,112) (0,000)	0,968	83,361	0,979	0,990	2,034

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS Version 17"

تظهر نتائج تقدير معاملات معادلة قروض الرهن العقاري الممنوحة للعائلات المبينة في الجدول رقم (1) التوصل إلى معادلتين سلوكيتين بديلتين للانتمان العقاري تغطيان الفترة (1998-2008). وبعد حذف المتغيرات التي لم تحقق معنوية احصائية والحصول على المعادلة الثانية، تبين أن كل من معدل الفائدة ومعدل العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر وأسعار المنازل للفترة (1-t) وحجم الأوراق المالية

المضمونة بالرهن العقاري. هي متغيرات لها معنوية إحصائية في تفسير سلوك الائتمان العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الدراسة. كما نلاحظ أيضاً انخفاض قيم الانحراف المعياري لمعاملات النموذج وهو ما يدل على قوة الدلالة الإحصائية للمعادلة الثانية.

كما تشير نتائج التقدير إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج، وذلك استناداً إلى قيمة  $R^2$ ، التي تعني أن المتغيرات التي تم اختيارها تستطيع في مجملها تفسير نحو 97,9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، وأن 2,1% يعود تفسيرها إلى متغيرات أخرى.

كما أنه وحسب نتائج التقدير وبالاعتماد على قيمة F التي بلغت 83,361 تتأكد سلامة المعادلة الثانية من مشكل تخصيص شكل المعادلة "Specification Error"، وهو ما يعني ملاءمة النموذج القياسي المستخدم في شرح العلاقة بين حجم الائتمان العقاري وبين المتغيرات المفسرة التي يتضمنها النموذج. ومن خلال نتائج التقدير المبينة في الجدول رقم (1) وبالاعتماد على إحصائية درين واتسون المقدره (DW=2,034) تبين أيضاً سلامة النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي بين قيم الخطأ العشوائي.

ولاختبار سلامة النموذج من مشكلة الامتداد الخطي المتعدد تم استخدام اختبار كلاين "Klein" (عطية، 419: 2000)، وقد أثبتت النتائج سلامة النموذج من هذا المشكل. وفيما يتعلق بمشكل عدم ثبات التباين فقد تم الكشف عليه باستخدام اختبار (Pagan & Breush) (عطية، 445: 2000)، وقد تم التوصل إلى أن القيم المحسوبة للتوزيع  $\chi^2$  وعند مستوى معنوية 5% أقل من القيم الجدولية وهو ما يؤكد ثبات تباين الحد العشوائي.

ولمعرفة طبيعية السلاسل الزمنية (la Normalité) تم استخدام اختبار (Jarque-Bera) (فرضية العدم: سلسلة البواقي لها توزيع طبيعي) وقد تم التوصل إلى أن قيمة (Jarque-Bera) لبواقي المعادلة والمقدرة بـ 0,42077 أقل من القيمة المجدولة  $X^5_{0,95}=12,83$ ، ومنه نقبل فرضية العدم أي أن بواقي المعادلة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما تشير إليه القيمة الاحتمالية (Prob=0,810272)، وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%. وما يمكن استنتاجه من تطبيق المعايير الإحصائية والقياسية أن المعادلة الثانية معنوية وبمستوى ثقة 90% 95% خلال الفترة (1998-2008):

$$CIM_t = 9,608 - 1,091(I_t) - 0,545(TDSUB_t) + 0,534(PLOG_{t-1}) + 1,306 * 10^{-7}(MBS_t) + \varepsilon_t \quad \dots(4)$$

قيم t الإحصائية	(3,137)	(-6,435)	(-7,878)	(4,770)	(2,193)
قيم الانحراف المعياري	(3,063)	(0,169)	(0,069)	(0,112)	(0,000)

تعكس المعادلة رقم (4) العلاقة بين متغير حجم الائتمان العقاري ومجموعة المتغيرات التفسيرية والمتكونة من معدل الفائدة وأسعار المنازل للفترة (t-1) ومعدل العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر وحجم الأوراق المالية المضمونة بالرهن العقاري، وهو ما يؤكد أن التوسع في منح قروض الرهن العقاري اعتمد على التسهيلات التي قدمتها الإدارة الأمريكية من خلال التخفيض في معدل الفائدة كأحد أهم

الحوافز التي قدمت، خاصة للعائلات ضعيفة الملاءة للاقتراض، بغرض الحصول على منازل، إلى جانب الارتفاع المستمر في أسعار المنازل الذي ساعد العائلات على الحصول على قروض إضافية من خلال رهن نفس العقار. كما أن التوسع في منح الائتمان العقاري، كان مدفوعاً أيضاً بظهور أساليب تمويلية جديدة تستند إلى التوريق. وقد ساهمت هذه العوامل مجتمعة وبشكل مباشر في التوسع في منح قروض الرهن العقاري للعائلات وفي تشكل الفقاعة في قطاع العقار وتضخمها. كما أن إشارات معاملات متغيرات النموذج تتناسب تماماً مع القيود التي تضعها النظرية الاقتصادية.

ب. تقدير المعادلة السلوكية لمعدل العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر:

تمت عملية تقدير معاملات المعادلة وتم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (2).

الجدول رقم 2: نتائج تقدير المعادلة السلوكية لمعدل العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر في الولايات

المتحدة الأمريكية للفترة (1998-2008)

المتغير التابع	الثابت	المتغيرات المستقلة ( $I_{t-1}$ ) ( $PLOG_t$ ) ( $TC_t$ ) ( $PIB_t$ ) ( $IN_t$ )	معامل التحديد المعدل $\overline{R^2}$	اختبار $F$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $r$	اختبار $DW$
( $TDSUB_t$ ) اختبار T انحراف معياري	-34,803 -2,610 13,336	(1,891) (-0,193) (6,01) (0,961) (1,869) (2,499) (-1,091) (3,977) (0,906) (3,823) (0,757) (0,177) (1,511) (1,061) (0,489)	0,917	23,128	0,959	0,979	2,405
( $TDSUB_t$ ) اختبار T انحراف معياري	-24,323 -3,717 6,544	(1,293) (-0,248) (4,860) ..... (1,942) (3,541) (-1,518) (6,007) ..... (4,089) (0,365) (0,163) (0,809) ..... (0,475)	0,920	29,586	0,952	0,976	2,452

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS Version 17".

تظهر نتائج تقدير معاملات معادلة العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر المبينة في الجدول رقم (2) التوصل إلى معادلتين سلوكيتين لتفسير عجز العائلات الأمريكية عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر خلال فترة الدراسة. وبعد حذف متغير معدل نمو الناتج الداخلي الخام على أساس أنه الأقل معنوية إحصائية ونظراً لكون إشارته لا تتناسب والضوابط التي تضعها النظرية الاقتصادية والاحتفاظ بمتغير أسعار المنازل تم الحصول على معادلة تقدير ثانية. وما يلاحظ من خلال النتائج أن معنوية معاملات المتغيرات المتبقية قد تحسنت، وهو ما يدل على أن معدل الفائدة للفترة ( $t-1$ ) ومعدل البطالة ومعدل التضخم وأسعار المنازل هي متغيرات لها معنوية إحصائية بمستوى ثقة 95% و80% في تفسير عجز العائلات الأمريكية عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر خلال فترة الدراسة. كما أن الانخفاض في الانحراف المعياري لمعاملات المتغيرات المفسرة يؤكد قوة الدلالة الإحصائية للمعادلة الثانية. كما تتضح القوة التفسيرية للنموذج، وذلك استناداً إلى قيمة  $R^2$ ، وهذا يعني أن مجموع المتغيرات المستقلة المختارة تفسر نحو 95,2% من التغيرات الحاصلة في معدل عجز العائلات عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر. وقد دعم ذلك ارتفاع قيمة

F التي بلغت 29,586 وهو ما يؤكد وبنسبة 95% أن اختيار الشكل الخطي للمعادلة سليم إحصائياً وأن المعادلة سليمة من مشكل تخصيص شكل المعادلة.

ومن خلال نتائج التقدير المبينة في الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيمة دربين- واتسون المحسوبة تساوي 2,452، وهي تقع في منطقة عدم اليقين، وحتى نتأكد من وجود ارتباط ذاتي للأخطاء من عدمه، تم استخدام اختبار "Correlogram" للبوافي.

الشكل رقم 2: نتائج اختبار Correlogram للبوافي لنموذج معدل العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر للفترة (1998-2008)

Sample: 1998 2008  
Included observations: 11

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
		1 -0.423	-0.423	2.5591	0.110
		2 0.042	-0.167	2.5865	0.274
		3 0.105	0.069	2.7835	0.426
		4 -0.472	-0.488	7.3426	0.119
		5 0.380	-0.017	10.791	0.056
		6 -0.196	-0.143	11.894	0.064
		7 0.161	0.136	12.823	0.077
		8 0.061	-0.072	12.999	0.112
		9 -0.225	-0.049	16.633	0.055

المصدر: بالاعتماد على البرنامج الإحصائي "Eviews 4"

ما يمكن ملاحظه من الشكل رقم (2) هو أن الارتباطات جميعها صغيرة وليست ذات معنوية حيث أن كل قيم (Prob) أكبر من 5%، وعليه يمكن القول أن المعادلة سليمة من مشكل الارتباط الذاتي للأخطاء. وحيث أن معامل التحديد للمعادلة كما هو مبين في الجدول رقم (2) يساوي إلى 0,952، فقد تم اختبار سلامة النموذج من مشكلة الامتداد الخطي المتعدد باستخدام اختبار كلاين، Klein. وقد أثبتت النتائج سلامة النموذج من هذا المشكل. وبالنسبة لمشكل عدم ثبات التباين فقد تم الكشف عليه باستخدام اختبار (Pagan & Breush) وقد تم التوصل إلى أن القيم المحسوبة للتوزيع  $\chi^2$  والخاصة بمعادلة الائتمان العقاري وعند مستوى معنوية 5% أقل من القيم الجدولية وهو ما يؤكد ثبات تباين الحد العشوائي، بمعنى سلامة المعادلة من مشكل عدم ثبات التباين.

ولمعرفة طبيعية السلاسل الزمنية تم استخدام اختبار Jarque-Bera وقد تم التوصل إلى أن قيمة Jarque-Bera لبواقي المعادلة والمقدرة بـ 0,0635 أقل من القيمة الجدولية  $X^2_{0,95}=12,83$  وهو ما يعني أن بواقي المعادلة تتبع التوزيع الطبيعي، وما يمكن استنتاجه من تطبيق المعايير الإحصائية والقياسية أن المعادلة معنوية وبمستوى ثقة 95% للفترة (1998-2008):

$$TDSUB_t = -24,323 + 1,293(I_{t-1}) - 0,248(PLOG_t) + 4,860(TC_t) + 1,942(IN_t) + \varepsilon_t \quad \dots(5)$$

قيم t الإحصائية	(-3,717)	(3,541)	(-1,518)	(6,007)	(4,089)
قيم الانحراف المعياري	(6,544)	(0,365)	(0,163)	(0,809)	(0,475)

إن ما أفرزته الاختبارات السابقة هو وجود علاقة فنية بين متغير العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر ومجموعة المتغيرات التفسيرية والمتكونة من معدل الفائدة للفترة (t-1) وأسعار المنازل ومعدل البطالة ومعدل التضخم وهي مقدر للفترة (1998-2008). كما أن إشارات معاملات هذه المعادلة تتناسب تماما والضوابط التي تضعها النظرية الاقتصادية.

### ج. تقدير معاملات المعادلة السلوكية لأسعار المنازل:

تمت عملية تقدير معاملات المعادلة خلال فترة الدراسة وتم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (3).  
الجدول رقم 3: نتائج تقدير المعادلة السلوكية لأسعار المنازل في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1998-2008)

المتغير التابع	الثابت	المتغيرات المستقلة ( $I_t$ ) ( $TDSUB_t$ ) ( $IN$ ) ( $OF_t$ ) ( $MBS_t$ ) ( $PLOG_{t-1}$ )	معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2$	F اختبار	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $r$	اختبار DW
( $PLOG_{t-1}$ ) اختبار T انحراف معياري	3,337 0,420 7,938	(-1,006)(-0,779)(-0,324)(0,00)(2,136E-7)(0,325) (-2,370)(-2,765) (0,279)(-0,016)(1,359) (1,051) (0,424)(0,282) (1,161) (0,031) (0,000) (0,309)	0,705	4,988	0,882	0,939	2,022
( $PLOG_{t-1}$ ) اختبار T انحراف معياري	2,468 0,414 5,957	(-0,968) (-0,732) ..... ..... (2,342E-7) (0,349) (-2,952) (-4,652) ..... ..... (2,014) (1,544) (0,328) (0,157) ..... ..... (0,000) (0,226)	0,799	10,95	0,880	0,938	2,228

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS Version 17"

تظهر نتائج تقدير معاملات معادلة أسعار المنازل المبينة في الجدول رقم (3) التوصل إلى معادلتين سلوكيتين لتفسير حركة أسعار المنازل في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (1998-2008). وقد تم الاعتماد على المعادلة الثانية بعد حذف كل من معدل التضخم ومتغير عدد المنازل المعروضة للبيع الإبقاء على متغير أسعار المنازل للفترة (t-1) باعتبار أن معلمة هذا المتغير أكثر معنوية مقارنة بمعلمتي معدل التضخم وعدد المنازل المعروضة للبيع، والملاحظ من خلال نتائج التقدير أن قيم t للمعاملات قد تحسنت، وأن كل من معدل الفائدة ومعدل العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر وحجم الأوراق المالية المضمونة بالرهن العقاري وأسعار المنازل للفترة (t-1) هي متغيرات لها معنوية إحصائية في تفسير سلوك وحركة أسعار المنازل خلال فترة الدراسة. كما أن انخفاض الانحراف المعياري لأغلب معاملات المتغيرات المفسرة يعبر على قوة الدلالة الإحصائية للمعادلة الثانية. ومن نتائج التقدير أيضا تظهر القدرة التفسيرية للنموذج، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2=0,88$ . وقد دعم ذلك قيمة F التي بلغت 10,95 وهو ما يعني ملاءمة النموذج القياسي المستخدم في شرح العلاقة بين أسعار المنازل وبين المتغيرات المفسرة التي تضمنها النموذج.

ونظرا لوجود القيمة المبطنة لأسعار المنازل ضمن المتغيرات التفسيرية لنموذج أسعار المنازل، فإن إحصائية (DW) المقدر لا تصلح للتحقق من وجود ارتباط ذاتي بين القيم الحقيقية للخطأ العشوائي للانحدار، إذ يتعين ألا يحتوي نموذج الانحدار الأصلي على المتغير التابع ذي الفجوة الزمنية كأحد متغيراته التفسيرية (عطية، 2000:393). وفي هذه الحالة تكون إحصائية (DW) المقدر متحيزة اتجاه قيمتها المثلى وهي (2)، مما يفرضي

إلى قبول فرض العدم غالباً، بالرغم من وجود ارتباط ذاتي في الحقيقة ولذلك يتم استخدام إحصائية h- (Durbin) (41: 2000 Hamisultane). وقد تم التوصل إلى أن المعادلة الثانية سليمة من مشكلة الارتباط الذاتي. وحتى تكون هذه المعادلة ملائمة لاعتمادها كنموذج لأسعار المنازل في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (1998-2008) لا بد وأن تكون خالية من مشكل الامتداد الخطي المتعدد. وهنا وباستخدام اختبار كلاين، تأكد سلامة المعادلة من مشكلة الامتداد الخطي. كما أن القيم المحسوبة للتوزيع  $\chi^2$  أقل من القيم الجدولية وهو ما يؤكد ثبات تباين الحد العشوائي.

وباستخدام اختبار (Jarque-Bera) تم التوصل إلى أن قيمة (Jarque-Bera) لبواقي المعادلة والمقدرة بـ 2,788 أقل من القيمة المجدولة  $X^2_{0.95}=12,83$  أي أن بواقي المعادلة تتبع التوزيع الطبيعي.

ما يمكن استنتاجه من تطبيق المعايير الإحصائية والقياسية أن المعادلة الثانية معنوية للفترة (1998-2008) هي كالتالي:

$$PLOG_t = 2,468 - 0,968(I_t) - 0,732(T\hat{D}SUB_t) + 2,342 \times 10^{-7}(MBS_t) + 0,349(PLOG_{t-1}) + \varepsilon_t \quad \dots(6)$$

قيم t الإحصائية	(0,414)	(-2,952)	(-4,652)	(2,014)	(1,544)
قيم الانحراف المعياري	(5,957)	(0,328)	(0,157)	(0,000)	(0,226)

تعكس المعادلة رقم (6) العلاقة بين متغير أسعار المنازل وكل من معدل الفائدة ومعدل العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر وأسعار المنازل للفترة (t-1) وحجم الأوراق المالية المضمونة بالرهن العقاري، وهو ما يؤكد أن تضخم الفقاعة في قطاع العقار، وخاصة في المدن الكبرى، كان نتيجة لانخفاض معدلات الفائدة والتوسع في توريق قروض الرهن العقاري، إلى جانب الانخفاض في معدلات العجز عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر والارتفاع المستمر في أسعار المنازل. أما بالنسبة لإشارات معلمات هذه المعادلة فهي تتناسب تماماً مع القيود التي تضعها النظرية الاقتصادية.

وعلى ضوء ما سبق، ومن خلال دراسة التفاعل بين متغيرات النموذج وتحديد تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة ودورها في حدوث الأزمة، تأكد في النهاية أن النتائج المتوصل إليها تتناسب تماماً والضوابط التي تضعها النظرية الاقتصادية، كما تأكدت أهمية معدل الفائدة، باعتباره متغير حاسم في صيرورة الأزمة، من خلال دوره الجوهرية في عملية اتخاذ القرارات الائتمانية، بداية بتخفيض معدلات الفائدة لتشجيع البنوك على منح قروض الرهن العقاري لكل فئات المجتمع، مع توريق تلك الديون، وصولاً إلى ارتفاع حجم القروض المتعثرة وخاصة منها قروض الرهن العقاري عالية المخاطر وعجز العائلات عن تسديد ما عليها من التزامات بمجرد الارتفاع في معدل الفائدة وتراجع أسعار المنازل، وهو ما أدى في النهاية إلى انفجار الفقاعة في قطاع العقار، وانتقالها لتشمل معظم قطاعات الاقتصاد الأمريكي وتتحول إلى أزمة مالية عالمية.

## خاتمة:

تناولت هذه الورقة دراسة قياسية تتضمن نموذج يترجم أهم العوامل التي ساعدت على تضخم الفقاعة في قطاع العقار في الولايات المتحدة الأمريكية، وأهم أسباب انفجار هذه الفقاعة خلال الفترة (1998-2008)، وقد تمت الإجابة عن فرضيات الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن أهم العوامل التي ساهمت في ارتفاع أسعار المنازل في الولايات المتحدة الأمريكية تمثلت أساساً في الإفراط في منح قروض الرهن العقاري للعائلات الأمريكية، حيث تم التوصل إلى أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل من متغير قروض الرهن العقاري الممنوحة للعائلات ومعدل الفائدة، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الارتفاع في أسعار المنازل والتوسع في منح قروض الرهن العقاري للعائلات.

كما أظهرت نتائج التقدير وجود علاقة طردية قوية بين الارتفاع في معدل عجز العائلات عن تسديد قروض الرهن العقاري عالية المخاطر من جهة، وبين التغير في معدل الفائدة ومعدل التضخم وكذا معدل البطالة من جهة أخرى، وهو ما ترتب عنه التراجع في أسعار المنازل التي يهيمن عليها الملاك الديون. إلى جانب تأكيد دور آلية التوريق وعلاقتها بأزمة الرهن العقاري من خلال دراسة علاقة حجم الأوراق المالية المضمونة بالرهن العقاري بكل من حجم قروض الرهن العقاري ومتغير أسعار المنازل، وتم التوصل إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الارتفاع في حجم الأوراق المالية المضمونة بالرهن العقاري، والتوسع في منح قروض الرهن العقاري للعائلات والارتفاع المستمر في أسعار المنازل.

ومن مجمل ما سبق، يمكن القول أنه ولتفادي الوقوع في أزمات مماثلة لأزمة الرهن العقاري، فإن الأمر يتطلب ما يلي:

- قطاع مالي ومصرفي يتوفر على جهاز رقابي وإشرافي تتم فيه معاملات على درجة عالية من الشفافية، مع ضبط عملية منح الائتمان وتوجيهه إلى القطاعات المنتجة، والتحكم قدر الإمكان في أدوات السياسة النقدية، وتجنب السياسات النقدية التوسعية التي عادة ما ينتج عنها آثار تضخمية يترتب عنها تشكل فقاعات في القطاعات المعنية تنتهي بأزمات مالية؛
- بما أن أسعار الفائدة أداة رقابة في يد السلطات النقدية فلا بد من استخدامها بالشكل الذي يحقق التوازن النقدي ويسمح بالتحكم في معدلات التضخم بما يتناسب مع تحقيق أهداف النمو الاقتصادي الحقيقي؛
- ضرورة التحكم في معدل البطالة باعتباره من أهم المظاهر الاجتماعية للأزمة؛
- تقنين عمليات التوريق وضبطها وخاصة فيما يتعلق بالأصول التي تستند إليها هذه المنتجات المهيكلة، والعمل على أن تكون هذه العملية لأصول عينية وليس لديون، مع إجبار البنوك التي تقوم بتوريق قروضها على التقدير الدقيق لحجم المخاطر على القروض الأولية، والاحتفاظ في ميزانيتها بجزء من الأوراق المالية المسندة لهذه القروض؛

- ضرورة تحري السمعة الائتمانية للمقترضين من طرف البنوك.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- السيفو، وليد إسماعيل وآخرون.(2006).مشاكل الاقتصاد القياسي التحليلي: التنبؤ والاختبارات القياسية من الدرجة الثانية، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع.
- 2- دوابة، أشرف محمد.(2009).الأزمة المالية العالمية، رؤية إسلامية، القاهرة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة.
- 3- عطية، عبد القادر محمد عبد القادر.(2000). الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
- 4- قنطججي، سامرمظهر. (2008).ضوابطالاقتصادالإسلامي في معالجةالأزماتالماليةالعالمية، دمشق، دار النهضة.
- 5- محارب، عبد العزيز قاسم. (2011).الأزمة المالية العالمية الأسباب والعلاج. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- 6- ولعلو، فتح الله. (2009).نحن والأزمة الاقتصادية العالمية. الدار البيضاء: المغرب: المركز الثقافي العربي.
- 7- دود، راندال. (2007). الرهونات العقارية مجسات أزمة،مجلة التمويل والتنمية، مجلد 44، عدد 4.
- 8- دود، راندال و ميلز، بول.(2008). نقشي المرض، عدوى الرهونات عدوى الرهونات دون الممتازة الأمريكية،مجلة التمويل والتنمية، مجلد 45، عدد 2.
- 9- قدي، عبد المجيد. (2009). الأزمة الاقتصادية الأمريكية وتداعياتها العالمية،مجلة بحوث اقتصادية عربية،القاهرة، العدد 46.
- 10- كودرس، لورا. (2008). أزمة ثقة... وأكثر من ذلك،مجلة التمويل والتنمية، مجلد 45، عدد2.
- 11- أفاق الاقتصاد العالمي.(أفريل 2008). الإسكان والدورة الاقتصادية، صندوق النقد الدولي.
- 12- أفاق الاقتصاد العالمي. (أكتوبر 2009).الحفاظ على التعافي، صندوق النقد الدولي.
- 13- تقرير منظمة المؤتمر الإسلامي. (جوان 2009). الأزمة المالية العالمية لعام 2008-2009. مركز الأبحاث الاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية.

- 14- عبد الحليم عمر، محمد. (أكتوبر 2008). قراءة إسلامية في الأزمة المالية العالمية. ندوة حول: "الأزمة المالية العالمية من منظور إسلامي وتأثيرها على الاقتصادات العربية"، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر.
- 15- الببلاوي، حازم. "الأزمة المالية العالمية الحالية محاولة للفهم".  
[http://www.siironline.org/alabwab/monawat\(28\)/333.ht](http://www.siironline.org/alabwab/monawat(28)/333.ht)
- 16- عوض، طالب. أثر التقلبات المالية الدولية على أسواق الدول النامية". المرصد الاقتصادي، الجامعة الأردنية.

www.ju.edu.jo/Resources/الازمة%20المالية.pdf

### ثانياً، المراجع بالغة الأجنبية.

- 1- Agleitta, Michel & Rigot, Sandra.( 2008).Le Rôle Spécifique des Hedge Funds dans la Transmission du Risques Systémique: une Contribution au Débat Réglementaire . **Rapports du Conseil d'Analyse Economique sur : " La Crise des Subprimes**,La Documentation Française (Paris).
- 2- Artus, Patrick & Autres.(2008). La Crise des Subprimes. **Rapports du Conseil d'Analyse Economique**,La Documentation Française (Paris).
- 3- Bourbonnais, Regis. (2002).**Econométrie**, 4<sup>ème</sup> Edition, Paris, Dunod.
- 4- Bogaert, Henri. "(2009°. La crise financière et ses effets sur l'économie belge : premiers constats et perspectives. Rapport au Parlement, Commission du Secteur privé, de la Politique Scientifique, de l'Enseignement, des Institutions Scientifiques et Culturelles Nationales, des Commerçants et de l'Agriculture de la Chambre des Représentants, 7 janvier/. [http://www.plan.be/admin/uploaded/200901151649150.2661\\_final.pdf](http://www.plan.be/admin/uploaded/200901151649150.2661_final.pdf)
- 5- Clerc,Laurent.( 2008). Valorisation et stabilité financière,**Revue de la Stabilité Financière, Banque de France**, N° 12.
- 6- Chavagneun, Christian.(2009).Etats-Unis: le Pays de L'insécurité Sociale,**Alternatives Economique-Hors Serie Poche**, N° 38.
- 7- Frédéric, Lefebvre. (2008). Emprunts Immobilier à Taux Variable, Assemblée **National**.
- 8- Hamisultane, Hélène. (2000).Econométrie, Document inspiré de l'ouvrage de Bourbonnais, <http://helene-hamisultane.voila.net/travaux/ECONOMETRIE.pdf>.
- 9- International Monetary Fund. (April 2011).Durable Financial Stability – Getting There From Here,**Global Financial Stability Report**..
- 10- Lucas, Jean-Marc. (Mars 2009). Ménages américains : la grande déprime, **Bulletin Edité par les Etudes Economiques – BNP PARIBAS**. [www.bnpparibas.com](http://www.bnpparibas.com)
- 11- Ricol,René. (2008).**Rapport sur : " la crise financière**, Mission confiée par le Président de la République Dans le contexte de la Présidence française de l'Union européenne. <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/084000587/0000.pdf>
- 12- Sand-Zantman, Alain. (2007). La Fin De L'American Dream,**Revue de l'OFCE**, N° 101.
- 13- Sorbe,Stéphane. (2008). Éclatement de la Bulle sur le Marché Immobilier Américain.Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, Direction générale du Trésor et de la Politique économique, TRÉSOR-ÉCO, N° 40.
- 14- Sapir, Jacques. (2009). Les Racines Sociales de la Crise Financière: Implications Pour L'Europe. <http://www.france.attac.org/spip.php?article9400>.

## الفساد الإداري كمعوق لعملية التنمية المستدامة - حالة الجزائر -

### The administrative corruption as impediment to the sustainable development process - The case of Algeria -

خطوف سعاد - طالبة دكتوراه

حليلو صباح - طالبة دكتوراه

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

[israabenabdi@gmail.com](mailto:israabenabdi@gmail.com)

[halilousabah21@gmail.com](mailto:halilousabah21@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2018/08/30

#### ملخص:

تمحورت الدراسة حول الفساد الإداري كمعوق لعملية التنمية المستدامة - حالة الجزائر -، حيث قمنا بطرح إشكالية ما هو أثر الفساد الإداري على تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر؟ وللإجابة على الإشكالية اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، قسمنا الدراسة إلى ثلاث محاور، الأول بعنوان مدخل إلى التنمية المستدامة، والثاني ماهية الفساد الإداري، والأخير حول التجربة السنغافورية نموذجاً لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر. فتوصلنا إلى أن الفساد الإداري يعرقل عملية التنمية داخل المجتمعات، كما وقد وضعت الجزائر مجموعة من القوانين وأنشأت هيئات لمكافحة الفساد إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة ويظهر ذلك من خلال إحصائيات مؤشر مدركات الفساد، ولهذا وجب على الدولة الجزائرية الاعتماد على الشفافية ووضع رقابة صارمة في مكافحة الفساد الإداري والإقتداء بالتجربة السنغافورية.

**الكلمات المفتاحية:** الفساد، الفساد الإداري، مكافحة الفساد الإداري، التنمية المستدامة، الجزائر

#### Summary:

The study focused on administrative corruption as a hindrance to the sustainable development process - the case of Algeria - where we raised the problem of the impact of administrative corruption on the achievement of sustainable development in Algeria? In order to answer the problem, we followed the analytical descriptive approach. We divided the study into three axes: the first is entitled Introduction to Sustainable Development, the second is administrative corruption, and the last is about the Singapore experience as a model for combating administrative corruption in Algeria. We found that administrative corruption hampers the process of development within societies. Algeria has developed a number of laws and established anti-corruption bodies. However, it did not achieve the desired results. This is evidenced by the statistics of the Corruption Perception Index. Therefore, the Algerian state must rely on transparency and strict control in the fight against corruption. Administrative corruption and following the Singapore experience.

**Keywords:** Corruption, Administrative Corruption, Fighting Administrative Corruption, Sustainable Development, Algeria.

## المقدمة :

مكافحة الفساد من القضايا الأساسية المطروحة لدى العديد من الحكومات والمنظمات المهتمة بمكافحة الظاهرة وتعتبر الجزائر من بين الدول التي تعمل على الوقاية من الفساد ومكافحته، إذ لا يمكن رصد معالم التنمية المستدامة في أية دولة في ظل تنامي هذه الظاهرة، كما يفترض أن مكافحة هذه الظاهرة لا يقتصر على الأجهزة الرسمية فحسب، وإنما يتعدى ذلك إلى جهات غير رسمية ومنظمات المجتمع المدني والأحزاب السياسية. تتبع أهمية البحث في محاولتنا الإجابة على الإشكالية التالية :

**ما هو أثر الفساد الإداري على تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر؟**

وبهذا فالبحث يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تبادل الخبرات في مجال التنمية المستدامة والفساد الإداري.
- توضيح مدى أهمية مكافحة الفساد والفساد الإداري من أجل تحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة بصفة عامة.
- زيادة الوعي بأهمية القضاء على الفساد الإداري لما له من فائدة على المجتمع ككل.

تكمل الأهمية من هذا البحث من خلال النتائج التي قد تكون مساهمة متواضعة التي تلمس الأسباب الحقيقية لهذه الظاهرة وإمكانية الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الحكيمة المناسبة لمعالجتها باعتبار أن الفساد الإداري يشكل أحد الآفات الإدارية التي تواجه الحكومة من خلال منظمات القطاع العام والخاص على حد سواء وتؤدي إلى نتائج خطيرة يقف في مقدمتها انهيار النظام القيمي للأفراد وانحرافهم عن تحقيق أهداف منظماتهم. كما أن أهمية معالجة الفساد الإداري تتبع من أثره على عملية التنمية المستدامة و هي الهدف الذي تسعى إليه الدول لتحقيقه.

من أجل الإلمام بعناصر البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق الأهداف السابقة قسمنا المداخلة إلى ثلاثة محاور الأول بعنوان مدخل عام إلى التنمية المستدامة، والثاني ماهية الفساد الإداري، أما المحور الأخير حول التجربة السنغافورية نموذجاً لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر.

**المحور الأول : مفاهيم عامة حول التنمية المستدامة**

### 1- تعريف التنمية المستدامة:

تعددت تعاريف التنمية المستدامة ومن المفاهيم المستحدثة نذكر أهمها:

ورد مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987 كما يلي:

" تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية في تلبية حاجياتهم"

وعرفها ويليم رولكز هاوس - مدير الحماية البيئية الأمريكية - على أنها:

تلك العملية التي تفر بضرورة تحقيق نمو اقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة، وذلك من منطلق أن التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة هما عملية متكاملة وليس متناقضة (غنيم و أبو زنت، 2010، ص ص 25-26).

وفيما يلي يمكن استعراض أهم الجوانب التي تعرضت لها تعريفات التنمية المستدامة<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> [www.strategy.sd/dev.html](http://www.strategy.sd/dev.html) , consulté le 10/01/2018

- التنمية المستدامة تعني التنمية المتواصلة والمستمرة أو القابلة للاستمرار.
- التنمية المستدامة التي تحقق مصالح الأجيال الحالية مع مراعاة مصالح الأجيال القادمة.
- التنمية المستدامة تعني مراعاة البعد البيئي وهي التنمية المتوازنة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وثقافياً.
- التنمية المستدامة تعني مراعاة المساواة والعدل الاجتماعي.

## 2- أهداف التنمية المستدامة:

تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- محو الفقر الحاد والجوع وتحسين مداخل البشر وتحقيق نوعية حياة أفضل للسكان.
- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية وتنمية إحساسهم بالمسؤولية اتجاهها، وحثهم على المشاركة في إيجاد الحلول من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج ومشاريع التنمية المستدامة.
- إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات المجتمع، والسيطرة على جميع المشكلات البيئية وتحقيق استغلال عقلائي للموارد (غنيم وأبو زنت، 2010، ص ص 28-30)
- تحسين صحة الأمومة وتقليل معدل وفيات الأمومة والحد من وفيات الأطفال (عبد الله، 2011، ص 120).
- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع حيث تحاول التنمية المستدامة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع، وتوعية السكان بأهميتها، وكيفية الاستخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية حياة المجتمع دون أن يؤدي ذلك إلى مخاطر وآثار بيئية سلبية.
- تحقيق العدالة بين جميع أفراد المجتمع سواء العدالة الاجتماعية أو الاقتصادية للأجيال الحالية والتالية (ناجي، 2012)
- في إطار الدورة العادية الـ 69 للجمعية العامة للأمم المتحدة في سبتمبر 2014 قامت الأمم المتحدة بوضع 17 هدف جديد للتنمية العالمية للفترة الممتدة بين 2015-2030 والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

✓	القضاء على الفقر
✓	القضاء التام على الجوع
✓	الصحة الجيدة والرفاه
✓	التعليم الجيد
✓	المساواة بين الجنسين أي بين الرجل والمرأة
✓	المياه النظيفة والنظافة الصحية
✓	طاقة نظيفة وبأسعار معقولة
✓	العمل اللائق ونمو الاقتصاد

<sup>1</sup> [www.un.org/sustainabledevelopment](http://www.un.org/sustainabledevelopment) , consulté le 12/01/2018

✓	الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية
✓	الحد من أوجه عدم المساواة
✓	مدن ومجتمعات محلية مستدامة
✓	الاستهلاك والإنتاج المسؤولين
✓	العمل المناخي
✓	الحياة تحت الماء
✓	الحياة في البر
✓	السلام والعدل والمؤسسات القوية
✓	عقد الشركات لتحقيق الأهداف.

### 3- أبعاد التنمية المستدامة:

لها أبعاد متعددة ومتكاملة ومتراصة وتتمثل في:

#### 3-1- البعد الاقتصادي: أي زيادة رفاة المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر واستغلال الموارد الطبيعية على النحو

الأمثل. ويندرج تحت هذا البعد:

- إيقاف تبذير الموارد الطبيعية والمساواة في توزيعها والحد من التفاوت في مستوى الدخل

- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته وتقليص تبعية البلدان النامية

- تقليص الإنفاق العسكري حيث نجد الإنفاق العسكري أصبح من الأولويات لاقتصاد الدول.

#### 3-2- البعد البيئي: ويتعلق بالحفاظ على الموارد المادية والبيولوجية مثل الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية

وذلك من خلال الأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة من حيث الاعتبارات البيئية المتمثلة في قاعدة المخرجات (وهي مراعاة تكوين مخلفات لا تتعدى قدرة استيعاب الأرض لهذه المخلفات أو تضر بقدراتها على الاستيعاب مستقبلا)، وقاعدة المدخلات (وهي مصادر متجددة مثل التربة والمياه والهواء ومصادر غير متجددة مثل المحروقات).

#### 3-3- البعد الاجتماعي: في مجال الوسائل الاجتماعية تبرز فكرة التنمية المستدامة ركيزة أساسية في رفض الفقر والبطالة

والتفرقة التي تظلم المرأة، والتفاوت البالغ بين الأغنياء والفقراء، العدالة الاجتماعية أساس التنمية المستدامة، يقتضي هذا عدة أمور ينبغي أن يجد المجتمع سبله إليها وهي:

- العدالة الاجتماعية تتضمن العدالة بين الناس والأخذ بيد الفئات المستضعفة، والعدالة بين الأجيال.

- فكرة تنمية البشر أي التعليم أو الاستثمار في المورد البشري لتحقيق تنمية بشرية مستدامة.

- من الركائز الجوهرية لنجاح التنمية المستدامة المشاركة الفاعلة للناس في مراحل التخطيط والتنفيذ للتنمية الوطنية وهي جوهر الديمقراطية.

#### 3-4- البعد التكنولوجي: يهتم بالتحول إلى تكنولوجيا أنظف وأكثر تنقل المجتمع إلى عصر يستخدم أقل قدر من الطاقة والموارد

وأن يكون الهدف من هذه النظم التكنولوجية إنتاج حد أدنى من الغازات والملوثات واستخدام معايير معينة تؤدي إلى الحد من تدفق النفايات وتعيد تدوير النفايات داخليا وتعمل مع النظم الطبيعية. ولهذا يجب مراعاة عدة أمور أهمها: استخدام تكنولوجيا أنظف،

الحد من انبعاث الغازات، استخدام قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي، إيجاد وسائل بديلة أو طاقة بديلة للمحروقات مثل الطاقة الشمسية، الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون (قاسم، 2007)

**3-5- البعد الثقافي:** تعد الثقافة من أهم العوامل الأساسية التي تحقق التنمية المستدامة، فلم تعد التنمية الاقتصادية هي التنمية الوحيدة التي تشبع رغبات الإنسان، وتسعده ماديا وعضويا، بل الإنسان في حاجة إلى إشباع رغبات أخرى أكثر أهمية من تلك الرغبات المادية مثل: الرغبات العقلية، والرغبات الأدبية والفنية، والرغبات الروحانية والنفسية. وهذا ما توفره الثقافة للإنسان. ويعني هذا أن الثقافة هي كل الانتاجات المعنوية التي تساهم في تنمية الإنسان عقليا وذهنيا ووجدانيا ومهاريا<sup>1</sup>.

**3-6- البعد السياسي:** التنمية المستدامة لها بعد سياسي، كونها تجعل من النمو وسيلة للتضامن الاجتماعي ولعملية تطوير الخيارات الاقتصادية. لذا يجب أن تكون هذه عادلة بين الأجيال بمقدار ما هي بين الدول، كما تعد التنمية المستدامة مشروعا للسلام باعتبارها قاعدة للحوار بين الدول ومصالحة بين نماذج التنمية المختلفة، وتدعم التنمية السياسية المستدامة مسؤوليات كل القوى في عملية تطوير الإنتاج وتوسيع الثروات. كما يرى بعض المفكرين أن استدامته الفعلية تكمل في التقسيم الدولي للثروة وهو ما يفرض طلبات بيئية مختلفة وغير متساوية على الدول الغنية والفقيرة (حمداني وكريالي، 2010).

## المحور الثاني : ماهية الفساد الإداري

### 1- مفهوم الفساد الإداري:

#### 1-1- تعريف الفساد:

توجد عدة تعاريف للفساد منها: الفساد هو التخريب والتدمير أو هو العدول عن الاستقامة. كما عرف بأنه الانحراف عن الطريق المستقيم بما يتنافى مع الديانات السماوية ومبادئ الأخلاق السوية. وضده الإصلاح والصلاح وهو التغيير إلى استقامة الحال على ما تدعو إليه الحكمة و هو التعمير والذي ذكره الحق تبارك وتعالى في محكم كتابه العزيز وطلبه من عباده، قال تعالى:

" هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها " الآية 61 من سورة هود (السيد عبد السميع، 2009)

#### 1-2- تعريف الفساد الإداري:

يتمثل في الحياة العامة في استخدام السلطة من أجل كسب شخص أو تحقيق هبة أو مكانة اجتماعية أو من أجل تحقيق منفعة لجماعة أو طبقة ما بالطريقة التي يترتب عليها خرق القانون ومعايير السلوك الأخلاقي، ومن صور الفساد الإداري الشائعة الرشوة في الوظائف العامة والاختلاس من المال العام والاحتيال والنصب والتزيف والتزوير في التقارير الرسمية. كما عرف بأنه سلوك منحرف يتمثل في المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة (شتا، 1999). وعرف بأنه خروقات قانونية أو قيمية ملموسة.

أما الكبيسي فيشير بأنه " سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطرق غير مشروعة وبدون وجه حق "

ويعرفه Caidan & Caiden الفساد الإداري بأنه "الحالة التي يدفع فيها الموظف نتيجة محفزات مادية أو غير مادية غير قانونية، للقيام بعمل لصالح مقدم المحفزات وبالتالي إلحاق الضرر بالمصلحة العامة" (طالب والعامري، 2015)

<sup>1</sup> صحيفة المثقف ، الموقع الإلكتروني : [Almothaqaf.com/index.php](http://Almothaqaf.com/index.php) ، تاريخ الإطلاع : 2018/01/16

## 2- أسباب الفساد الإداري:

- أ- انعدام الوازع الديني وضعفه في النفوس الإنسانية: فمن أعرض عن طاعة الله تعالى تشتت في السعي لإرضاء شهواته فانغمس في الفساد بأنواعه دون رادع يردعه من إيمان بالله وخوف منه تعالى (حميش، 2003).
- ب- الأسباب الفردي: تعزى إلى طبيعة شخصية الفرد فالقيم الأخلاقية التي يحملها الفرد والتي اكتسبها أصلا من المجتمع الذي يعيش فيه من خلال العادات والتقاليد التي يحملها هذا المجتمع. فالطمع وسواه من الأمراض النفسية.
- ج- الأسباب التنظيمية: فقد تكون الإدارة العليا للمنظمة هي نفسها أحد الداعمة لتفشي ظاهرة الفساد من خلال:
- ✓ رسم وتحديد الإستراتيجيات والسياسات التي تخدم فئات معينة وأغراض شخصية لبعض العاملين.
  - ✓ اتخاذ القرارات غير الداعمة لديمومة وبقاء المنظمة اختيار العناصر القيادية غير المناسبة للعمل القيادي.
- د- عوامل البيئة: وتكمن في الفرص المهيأة للفرد لممارسة الفساد الإداري ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة مجاميع:
- ✓ الأسباب الاقتصادية: فالنقص في دخل الأفراد إلى مستويات متدنية غير كافية للمعيشة من جراء عدم اهتمام الجهاز الحكومي بالتشريعات الخاصة بهيكلية الأجور وعدم تحقيق العدالة في توزيع الناتج القومي سبب مهم في زيادة ميول بعض الأفراد إلى تحقيق دخل إضافي من خلال طرق غير مشروعة.
  - ✓ الأسباب الاجتماعية: وتكمن في تأثير القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية للمجتمع ومدى تمسك الأفراد بها وتأثرهم ومدى القدرة على نقلها إلى داخل المنظمة التي يعملون فيها.
- الأسباب السياسية: وتعد الأخطر من نوعها حيث يتم التأثير على القرارات الإدارية من خلال الانتماءات السياسية وبالتالي سيشكل ذلك تكتل لتحقيق مصالح فئات معينة وتشريع القوانين باتجاه مصالح هذه الفئات على حساب فئات أخرى ويعتمد ذلك على مقدار السلطة والقوة التي تتمتع بها هذه الفئات إذ لوحظ أن الفساد الإداري يزداد كلما تمتع بعض هذه الفئات السياسية بالقوة والحرية على اتخاذ القرارات وأن هذه الفئات ستتخذ كل القرارات اللازمة التي تزيد من سلطتها وقوتها (طالب والعامري، 2015)

## 3- المؤسسات الدولية الفاعلة والمؤشرات المطبقة في محاربة ظاهرة الفساد في العالم:

### 3-1- المؤسسات الدولية الفاعلة في محاربة ظاهرة الفساد الإداري:

#### ▪ منظمة الأمم المتحدة:

تبنيت الجمعية العامة للأمم المتحدة في 3 أكتوبر 2003 الاتفاقية بشأن الفساد وتم التوقيع عليها في المكسيك في ديسمبر 2003، وتتناول الاتفاقية بشكل أساسي وضع الفساد في القطاع العام والخاص والتحقيق بشأنه والعقاب عليه وكذلك السلوك الفاسد والإثراء غير المشروع وتشكل نصوص الاتفاقية إطارا مهما لمحاربة الفساد بكافة أشكاله لكن النجاح في الحرب على الفساد يتطلب إرادة قوية وتعاوننا دوليا في وضع الخطط واتخاذ الإجراءات الفاعلة لبلوغ أهداف محددة (طالب والعامري، 2015)

#### ▪ البنك الدولي:

مؤسسة عالمية تحاول دعم الدول من خلال مشاريع التنمية، حيث تهتم أيضا بمعايير الشفافية، وأداء الحكومات والحد من الفساد عبر تعليق المشاريع والمساعدات المقدمة للدول التي فيها الفساد، وتقدم سنويا تقريرا مفصلا عن الدول التي ينتشر فيها الفساد، وانحراف الحكومات عن دورها بإرساء واحترام قواعد التنمية المستدامة، حيث ترتب الدول عبر مسوحات استطلاع رأي، وبيانات لتقصي الحقائق.

#### ▪ منظمة الشفافية الدولية:

مؤسسة عالمية غير حكومية مقرها في لندن، تأسست سنة 1993، هدفها العمل على مكافحة الفساد، والحد منه ووضع التشريعات والإجراءات، يتمثل سلوكها في العلانية والتصريح للبيانات، والإحصائيات الخاصة بالواردات والصادرات، والإنفاق الحكومي من خلال وسائل الإعلام، والوسائل الرقابية الأخرى، والمساءلة، الأمر الذي يتيح للمجتمع والفضاء معرفة مجريات

الأمر التي لا بد أن تعلن أمام القضاء والإعلام، كما تملك هذه المنظمة فروعاً في أكثر من 100 دولة، وتعد "الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد" الفرع الوطني لهذه المنظمة (بن عزوز، 2016).

#### ■ المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد:

أنشئت المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد عام 2002 نتيجةً للمؤتمر العالمي الذي انعقد في أوتاوا - كندا<sup>1</sup> وجمع أكثر من 170 برلمانياً و 400 مراقب كرّسوا جهودهم لمحاربة الفساد وتحسين الحوكمة. وخلال هذا الاجتماع، اعتمد مجلس الإدارة دستور المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد، وتم تأسيس المنظمة قانوناً في عام 2003. تجري فرق العمل العالمية التابعة للمنظمة أبحاثاً فريدة من نوعها وتروج للمعرفة والقدرة العملية على التصدي للفساد في مجالات مسؤولياته، يتألف كل فريق عمل عالمي من برلمانيين آتين من كافة أرجاء العالم ويتمتعون بالخبرة الواسعة، تعمل على إدخال تغييرات تشريعية وتنظيمية في البرلمانات الوطنية من أجل السيطرة على الفساد والترويج للحوكمة وإخضاع السلطة التنفيذية لمساءلة أكبر أمام الشعب.

### 3-2- المؤشرات الدولية القائمة على قياس الفساد:

أنظمة محاربة الفساد متعددة، تعتمد مؤشرات ومعايير كثيرة، ترصد وتجمع نتائجها عن طريق مسوحات واستطلاعات رأي متخصصة أهمها مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية منذ سنة 1995، والذي تتمثل الخطوة الأولى في احتسابه إلى توحيد البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المصادر الفردية نتيجة تنوع واختلاف درجات المقاييس المستخدمة فيها، ويتم ترجمة تلك البيانات إلى مقياس عام موحد ضمن حدود درجات مؤشر مدركات الفساد، والتي تنحصر قيمته ما بين 0 و 100 من خلال احتساب المتوسط الحسابي لجميع القيم الموحدة لكل دولة، حيث تمثل الدرجة ( 0 ) أعلى مستوى للفساد المدرك، في حين تعني درجة (100) أدنى مستوى للفساد المدرك (بن عزوز، 2016).

#### الجدول 01: أهم مؤشرات قياس الفساد المستعملة من قبل الهيئات الدولية

اسم المؤشر	المفهوم	الجهة التي صدر منها المؤشر
مؤشر حكم القانون	يقيس مدى الثقة والتقييد بالقواعد القانونية في المجتمع	البنك الدولي
مؤشر ضبط الفساد	يقيس الفساد بين المسؤولين الحكوميين، والفساد كعقبة في تطوير الاقتصاد وجذب الاستثمارات	البنك الدولي
مؤشر مدركات الفساد	يقيس مدى إدراك المسؤولين في الدولة لوجود الفساد، هو مؤشر مركب يعتمد على مسوحات قامت بها 14 هيئة مستقلة حسنة السمعة، علماً أن إدراك دولة ضمن قائمة الفساد يتطلب ثلاثة مسوحات	منظمة الشفافية الدولية
مؤشر حق التعبير والمساءلة	يقيس الجوانب المرتبطة بالحرية السياسية، والانتخابات الحرة والنزيهة، وحرية الصحافة، والحريات المدنية، والحقوق السياسية، ودور العسكر في السياسة، والتغيير الحكومي، وشفافية القوانين والسياسات	البنك الدولي
مؤشر فعالية الحكومة	يقيس هذا المؤشر الإدراكات الحسية للمفاهيم التالية: نوعية الجهاز البيروقراطي، وتكاليف المعاملات، ونوعية الرعاية الصحية العامة، ودرجة استقرار الحكومة	البنك الدولي

<sup>1</sup> المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد، الموقع الإلكتروني :

البنك الدولي	يقيس هذا المؤشر الإدراكات الحسية للمفاهيم التالية: حدوث سياسات غير ودية حيال السوق، مثل التحكم في الأسعار، والرقابة غير الواقعية على البنوك، والضبط المفرط في مجال التجارة وتأسيس المشاريع	مؤشر نوعية التنظيم والضبط
البنك الدولي	يقيس الإدراكات الحسية لاحتمال ظهور حالة من عدم الاستقرار أو حدوثها، توترات، نزاع مسلح، انقلاب عسكري، تهديد إرهابي. ..	مؤشر الاستقرار السياسي

المصدر: محمد بن عزوز، مرجع سبق ذكره، ص 207

#### 4- الآثار السياسية والاقتصادية والاجتماعية للفساد الإداري:

##### 4-1- الآثار السياسية للفساد الإداري:

- **عدم الاستقرار السياسي:** عندما يشيع الفساد في الدول المرتبطة بمعاهدات أو قروض خارجية فهي تكون ملزمة بشروط إذا ما أخلت بها يترتب عليها نتائج وخيمة منها فقدان الدولة لسيادتها من خلال تحكم وتدخل تلك المؤسسات أو الدول المقرضة بسيادة تلك الدولة، فالمفسدون يوجهون القروض إلى مشاريع لا تمت بالصلة إلى التنمية أو قد توجه إلى حسابات خاصة لأعضاء النخب السياسية، وأدى ذلك إلى تعالي الأصوات المنادية بالإصلاحات الهيكلية التي تهدف إلى تقليل دور الدولة وإسقاط ثقل هذه الإصلاحات على كاهل المواطن الفقير مما أدى في كثير من الأحيان إلى زعزعة الاستقرار بها.
- **التأثير على صانع القرار السياسي:** يؤدي الفساد إلى افتقار العقلانية للمسؤولين الحكوميين الفاسدين في اتخاذهم للقرارات السياسية التي تؤثر في مصير الوطن، وهذا ناجم عن تركيز السلطة لدى قمة جهاز الدولة وغياب حكم القانون مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات السياسية الخطيرة من جانب رئيس الدولة من دون تشاور أو الاستفادة من أجهزة ومراكز البحث قد يكلف الدولة عقوبات دولية، وسمعة دولية سيئة.

##### 4-2- الآثار الاقتصادية للفساد الإداري:

- **تخفيض معدلات الاستثمار:** خفض لمعدلات الاستثمار الأجنبي والمحلي على حد سواء، فالمستثمر يتجنب البيئة التي يشيع فيها الفساد لأنه يضطر على سبيل المثال لدفع الرشاوي و هذا يؤدي إلى :
  - الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية، وهروب رؤوس الأموال المحلية، وبالتالي ضعف عام في توفير فرص العمل ويوسع ظاهرة البطالة والفقير .
  - هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة.
- **تفاقم وعجز الموازنة العامة:** يعمل الفساد على تقليل الإيرادات العامة ويزيد من النفقات العامة من خلال التهريب الضريبي، مما يؤثر سلباً على الموازنة العامة للدولة، وتزداد حدة مشكلة العجز إذ يولد معه تضخماً وعدم استقرار اقتصادي.
- **ضعف كفاءة المرافق العامة ونوعيتها:** عندما يتم إرساء العطاءات بصورة فاسدة، لأنه سيؤدي إلى منح عقود قادرة على رفع الرشاوي فيقلل بذلك من نوعية وكفاءة الخدمات العامة ولا يشجع المشروعات الإنتاجية والتحويلية على الاستفادة من وفورات الحجم من هذه المشروعات والنمو الاقتصادي الناجم عنها.
- **تشويه الأسواق وسوء التخصيص في الموارد:** يحدث ذلك من خلال تخفيض قدرة الحكومة على فرض الرقابة ونظم التفتيش لتصحيح فشل السوق مما يشوه الوظيفة الأساسية للحكومة في تنفيذ العقود وضمان حماية حقوق الملكية، كما أن إجراء التوظيف والترقية في القطاع العام يخضع للمحسوبية مما يخفض من نوعية الإدارة ويزيد من القرارات الخاطئة.
- **زيادة حدة الفقر وسوء توزيع الدخل:** من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع والنظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع ( داود، 2011).

#### 4-3- الآثار الاجتماعية للفساد الإداري:

-انهيار النسيج الاجتماعي وإشاعة روح الكراهية بين طبقات وفئات المجتمع نتيجة عدم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.  
-التأثير المباشر وغير المباشر لتداعيات الفساد الاقتصادية والسياسية على استقرار الأوضاع الأمنية والسلم الاجتماعي (بن عزوز، 2016).

#### المحور الثالث : التجربة السنغافورية نموذجا لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر

##### 1- الفساد في الجزائر وآليات مكافحته:

فرضت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بموجب المادة 06 منها على جميع الدول المنضوية تحت لوائها بضرورة إنشاء هيئة أو عدة هيئات لمنع الفساد ومكافحته، وتنفيذا لهذا الالتزام قامت الجزائر بما يلي:

##### 1-1- الإطار التشريعي والتنظيمي:

##### 1-1-1- الإطار التشريعي والتنظيمي للوقاية من الفساد ومكافحته في الجزائر:

ويتمثل في (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2014):

- قانون رقم 01\_06 مؤرخ في 20 فبراير 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، والمتمم بالأمر رقم 05\_10 المؤرخ في 26 غشت 2010، والمعدل والمتمم بالقانون رقم 15\_11 المؤرخ في 2 غشت 2011.
- أمر رقم 01\_07 مؤرخ في الأول مارس سنة 2007، يتعلق بحالات التنافي والالتزامات الخاصة ببعض المناصب والوظائف.
- مرسوم رئاسي رقم 414\_06 مؤرخ في 22 نوفمبر 2006، يحدد نموذج التصريح بالممتلكات.
- مرسوم رئاسي رقم 415\_06 مؤرخ في 22 نوفمبر 2006، يحدد كفايات التصريح بالممتلكات بالنسبة للموظفين العموميين غير المنصوص عليهم في المادة 6 من القانون 01\_06 المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته.

##### 1-1-2- الإطار التشريعي والتنظيمي للوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما

ويتمثل في (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2014):

- القانون رقم 01\_05 مؤرخ في 6 فبراير 2005، يتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما، والمعدل والمتمم.
- مرسوم تنفيذي رقم 318\_13 مؤرخ في سبتمبر 2013، يتعلق بإجراءات الكشف عن الأموال والأموال الأخرى وتحديد موقعها وتجميدها في إطار مكافحة تمويل الإرهاب.
- نظام بنك الجزائر رقم 03\_12 مؤرخ في 28 نوفمبر 2012، يتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما.

##### 1-2- الهيئات المختصة في الوقاية من الفساد الإداري ومكافحته:

##### 1-2-1- الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:

هيئة وطنية مكلفة بالوقاية من الفساد ومكافحته، تعمل على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد، وتعد هذه الهيئة سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وبالتالي فهي سلطة إدارية تتمتع بالاستقلالية لضمان الحياد في مواجهة المتعاملين الاقتصاديين وكذا الشفافية في الحياة السياسية والشؤون العمومية، لذا يمكن القول أن استقلالية الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته يعد أمرا ضروريا حتى تتمكن هذه الأخيرة من أداء مهامها وصلاحياتها بصورة فعالة (بوخضرة، 2015).

❖ مهام الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:

- حدّدت المادة 20 من القانون 01\_06 الصادر في 20 فيفري 2006 مهام الهيئة<sup>1</sup>:
- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد وتقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد.
- وضع برامج تسمح بتوعية وتحسيس المواطنين.
- جمع ومركزة واستغلال كل معلومة يمكن أن تساعد على الكشف والوقاية من وقائع الفساد.
- تلقي التصريحات بالامتلاك الخاصة بالمنتخبين المحليين وكذا التصريحات الخاصة ببعض الأعوان العموميين الذين يشغلون مناصب حساسة في الدولة.
- الاستعانة بالنيابة العامة بهدف جمع الأدلة ومباشرة تحريات حول وقائع الفساد.
- تأمين التنسيق ومتابعة النشاطات والأعمال في الميدان والسهر على تعزيز التنسيق بين القطاعات.
- الحثّ على كل النشاطات الخاصة بالبحوث وتقييم الأعمال المنجزة.
- إعداد التقرير السنوي الذي يرفع إلى رئيس الجمهورية.
- تلقي التصريحات بالامتلاك الخاصة بالمنتخبين المحليين وبعض فئات من الأعوان العموميين.

1-2-2- الديوان المركزي لقمع الفساد:

- مصلحة مركزية عملياتية للشرطة القضائية، تكلف بالبحث عن الجرائم ومعاينتها في إطار مكافحة الفساد مرسوم رئاسي رقم 11\_426 مؤرخ في 8 ديسمبر 2011، المعدل بالمرسوم الرئاسي رقم 14\_209 المؤرخ في 23 يوليو 2014 يحدد تشكيلة الديوان المركزي لقمع الفساد وتنظيمه وكيفية سيره. ويكلف الديوان في إطار المهام المنوطة به على الخصوص:
- جمع الأدلة والقيام بتحقيقات في وقائع الفساد وإحالة مرتكبيها للمثول أمام الجهة القضائية المختصة.
  - تطوير التعاون من هيئات مكافحة الفساد وتبادل المعلومات بمناسبة التحقيقات الجارية.
  - اقتراح كل إجراء من شأنه المحافظة على حسن سير التحريات التي تتولاها السلطات المختصة (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2014).

1-3- واقع الفساد في الجزائر:

الجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، الموقع الإلكتروني:

, consulté le 26/03/2018 <http://www.onplc.org.dz/index.php/ar/2016-10-19-08-30-18>

## الجدول 02: نتائج مؤشر مدركات الفساد في الجزائر بالمقارنة مع بعض الدول المغاربية 2016/2012

السنوات	البلدان		
	الجزائر	المغرب	تونس
2012	الدرجة	37	41
	الرتبة عالميا	88	75
2013	الدرجة	37	41
	الرتبة عالميا	91	77
2014	الدرجة	39	40
	الرتبة عالميا	80	79
2015	الدرجة	36	38
	الرتبة عالميا	88	76
2016	الدرجة	37	41
	الرتبة عالميا	90	75
2017	الدرجة	40	42
	الرتبة عالميا	81	74

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير منظمة الشفافية الدولية، الموقع الإلكتروني :

, consulté le [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)

24/03/2018

❖ من خلال الجدول نلاحظ أن: تصنيف الجزائر تبعا لمؤشر مدركات الفساد أقل من 40 خلال الفترة (2012-2017) وهي ضعيفة حتى مقارنة بدول الجوار كل من المغرب وتونس رغم أنهما دولتان من العالم الثالث كذلك، كما يتضح بأن ظاهرة الفساد في الجزائر في تزايد إذ انخفضت الدرجة عام 2017 إلى 33 مقارنة بعام 2013 التي كانت تقدر بـ 36، وبهذا يتضح أنه رغم الجهود التي بذلتها الجزائر في مكافحة ظاهرة الفساد والقوانين التي وضعتها ورغم انضمامها لهيئة الأمم المتحدة لمكافحة الفساد إلا أن فاعليتها ضعيفة، وهي نتائج تبين ضعف المؤسسات التي تم إنشاؤها للوقاية من الفساد ومكافحته كما أنها غير كافية ربما هذا راجع لشساعة مساحة الجزائر عكس المغرب وتونس.

## 2- تجربة سنغافورة في مكافحة الفساد :

بالنظر لمحدودية الموارد الطبيعية والبشرية في هذا البلد ونظرا لوجود خليط ثقافي وديني لشعب يتكون من ثلاثة ملايين نسمة فإن تجربة مكافحة الفساد هنا تركز إلى بعدين رئيسيين:

- الأول: الاهتمام بالممارسة الديمقراطية والاستقرار السياسي وتوفير مناخ صحي لمنظمات المجتمع المدني لتلعب دورا كبيرا في المجتمع وإهمال الدول بتعزيز سلطة القضاء وجعله مستقبلا.
- الثاني: الاهتمام بتعزيز آليات الشفافية والمساءلة باعتبارها أهم الآليات فاعلية في مكافحة الفساد الإداري وفي إطار الشفافية فإن الشفافية لا تقتصر على الإشراف على الإنفاق الحكومي بل تمتد لتشمل كون الإنفاق قد تم بشكل صحيح، وفي التجربة السنغافورية فإن الإدارة خاصة في الوزارات والمنظمات تكون مسؤولة مباشرة أمام البرلمان،

وقد أشارت الجهات المسؤولة وجود أنواع متعددة من الفساد الإداري يقع في مقدمتها الرشوة بصور متعددة وتعتبر الدولة نفسها مسؤولة عن مكافحة الفساد سواء كان في القطاع العام أو الخاص وفي إطار القانون فإن المحاسبة تشمل الجهتين دافع الرشوة والمستفيد منها وبمنع القانون السنغافوري جميع أشكال الفساد المؤدب المغلف بهدايا المجاملة.

❖ ومن أجل أن تكون معالجات الفساد الإداري فاعلة فإن الحكومة السنغافورية تعير أهمية كبيرة للدخل الذي يتقاضاه الموظف وبذلك فإنها تعطي أعلى دخلا لموظف حكومي في آسيا ومن أعلى الرواتب في العالم. وتعير الحكومة السنغافورية أهمية كبيرة لسرعة تطبيق القانون ومحاسبة حالات الفساد دون انتظار وقد أسهمت الحكومة في أن تجعل لبعض القيادات الحزبية في مختلف الأحزاب برامج لمحاربة الفساد فيها ليس مجرد وعود بمحاربة الفساد بل الممارسات العملية والتجارب المنظمة في طرق اكتشاف الفساد ومحاربهه ويعزز في إطار عمل المنظمات خصائص النزاهة والأمانة والكرامة واحترام سيادة القانون وتشجيع المنظمات على أن تدفع للموظفين المتحلين بهذه الصفات وليس مجرد رغبات يفترض أن يتحلى بها الجميع، وتساهم منظمات المجتمع المدني في بناء نظام قيمي تسود في إطاره المسؤوليات الأخلاقية والمسؤوليات الجماعية وتعزز الشفافية والمساءلة، كذلك تطورت ضمن التجربة السنغافورية شراكة بين الحكومة والشعب والاتحادات والنقابات وهذه الشراكة على أساس الثقة والمصادقية والحوار وتبادل الإحصاءات والاستشارات وهذه يمكن أن تشكل مدخلا لمنع الفساد الإداري (طالب والعامري، 2015).

وقد لعبت القوانين المرافقة لإستراتيجية مكافحة الفساد في سنغافورة دورا مهما في تحقيق أهداف هذه الإستراتيجية وفي هذا يعبر "محمد علي" نائب رئيس مكتب التحقيقات في ممارسات الفساد (CPIB)، وهي الوكالة الوطنية الرسمية المكلفة بمتابعة كل مظاهر الفساد، ولها صلاحيات تتجاوز الوزير نفسه، يقول إن الإستراتيجية نجحت بفعل عدة عناصر أهمها:

- تشريعات قانونية ضد الفساد: عبر تشديد العقوبة وتوسيع دائرة المساءلة القانونية.
- تنظيمات إدارية ضد الفساد: مثل تسهيل الإجراءات الإدارية، وسد الثغرات التي تؤدي إلى التعسف في استغلال المنصب، ومراجعة رواتب موظفي القطاع العام حتى تتناسب مع مستويات المعيشة، ووضع شروط لإلغاء العقود مع مقدمي الخدمة حتى في وقت لاحق في حالة اكتشاف أن العقد تم تنفيذه بناء على محسوبية أو تفضيل غير مبرر قانونيا.
- مخططات وقائية ضد الفساد: حيث يحظر على موظفي القطاع العام أن يكون خاضعا لظرف مالي لأي شخص يتعامل معه، كما يتم الإعلان عن الأصول التي يملكها الموظف الحكومي أثناء تعيينه وفي كل سنة، كما يحظر عليه القيام بأي عمل مواز أو الانخراط في نشاط بيع أو شراء ما دام موظفا في الجهاز الحكومي. وهذه المتابعة كما تخص القطاع العام فإنها تخص أيضا القطاع الخاص.

إن الفساد والرشوة وتعفن الجهاز الإداري من مظاهر ضياع هيبة الدولة مما يؤدي إلى التجاسر على القانون وسهولة التلاعب بالمنظومة التنظيمية واللوائح والتشريعات، وتصبح الأمزجة الشخصية هي البديل للقانون، والعصب المتضامنة هي التي تحتكر كل الامتيازات والأغلبية الساحقة مقصية من الحد الأدنى من أبسط الخدمات الحكومية ولا يحصلون عليها إلا بشق النفس وبمبالغ كبيرة<sup>1</sup>.

كما تعتبر تجربة سنغافورة من أنجح التجارب الدولية في مكافحة الفساد، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها:

- الرغبة السياسية في القضاء على الفساد
- وضع استراتيجيات وآليات جادة لمحاربة الفساد ومنها آلية شكاوى فعالة .

<sup>1</sup> جمعية العلماء المسلمين الجزائريين، الموقع الإلكتروني :

- رفض المجتمع المدني للفساد كوسيلة للعيش.

ونزولا عند رغبة السلطة والمجتمع المدني في مكافحة الفساد، فقد قامت سنغافورة بإنشاء مكتب للتحقيقات في ممارسات الفساد ويعتبر هذا المكتب هيئة مستقلة عن الشرطة، تقوم للتحقيق في وقائع الفساد سواء في القطاع العام أو الخاص، وقد تم إنشاؤه عام 1952 ويرأس هذا المكتب مدير يتبع رئيس الوزراء مباشرة.

ويمكن إيجاز دور المكتب فيما يلي:

- التحقيق فيما يرد إلى المكتب من شكاوى تفيد وقوع ممارسات فساد في أي جهة .
- التحقيق مع المسؤولين الذين أساءوا استخدام السلطة وتسببوا في حدوث الفساد .
- عمل لقاءات مع المسؤولين خاصة الذين يتعاملون مع الجمهور للتأكيد على مبادئ الشرف والنزاهة ومكافحة وتجنب الفساد.
- اتباع سياسات من شأنها مكافحة الفساد.
- مراجعة منظومات العمل في الهيئات الحكومية وإعادة هندستها بما يعمل على تقليل ممارسات الفساد.
- إرسال التقارير إلى الجهات التي يتبعها المتهمون بممارسة الفساد.
- تقديم مقترحات لتلاقي ذلك مستقبلا في هذه الجهات وغيرها ( التقرير الأول للجنة الشفافية والنزاهة التابعة لوزارة الدولة للتنمية الإدارية) (فلاق وحدو، 2015)

❖ تعتبر سنغافورة من بين الدول الأقل فسادا في العالم إذ احتلت المرتبة 6 عالميا سنة 2017 كما يوضحها الجدول:

الجدول 03: الدول الأقل فسادا في العالم خلال الفترة (2012-2017)

الرتبة سنة 2017	البلد	الدرجة 2012	الدرجة 2013	الدرجة 2014	الدرجة 2015	الدرجة 2016	الدرجة 2017
01	نيوزيلندا	90	91	91	91	90	89
02	دانمرك	90	91	92	91	90	89
03	فنلندا	90	89	89	90	89	85
03	النرويج	85	86	86	88	85	85
03	سويسرا	86	85	86	86	86	85
06	سنغافورة	87	86	84	85	84	84
06	السويد	88	89	87	89	88	84
08	كندا	84	81	81	83	82	82
08	لوكسمبورغ	80	80	82	85	81	82
08	هولندا	84	83	83	84	83	82
08	المملكة المتحدة	74	76	78	81	81	82

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير منظمة الشفافية الدولية، الموقع الالكتروني :

[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017) ، consulté le

24/03/2018

❖ من خلال الجدول نلاحظ بأن: سنغافورة تعتبر من البلدان الأقل فسادا في العالم وذلك منذ عدة سنوات إذ احتلت المرتبة السادسة عالميا عام 2017 لكن من الممكن اعتبارها نالت المرتبة الثالثة لأن نيوزيلندا و دانمرك تحصلتا على نفس الدرجة المقدرة ب 89 درجة، كذلك الأمر بالنسبة لكل من فنلندا والنرويج وسويسرا. فرغم أن اقتصاد سنغافورة كان شبه منهار تسوده كل أنواع الفساد والبيروقراطية بسبب الاستعمار، إلا أن عزميتهم في التغيير كانت أقوى وبهذا استطاعت سنغافورة مكافحة الفساد والانتقال من العالم الثالث إلى العالم الأول وتحقيق تنمية مستدامة. كما نلاحظ من خلال الجدول بأن كل من نيوزيلندا والدنمرك حققتا أعلى الدرجات، حيث حصلتا على درجتى 89 و 88 نقطة تباعا سنة 2017.

### 3- استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري:

والتي تتمثل في (طالب والعامري، 2015):

#### 3-1- الشفافية:

أي جعل الأمر واضحا بعيدا عن الغموض ولا يحتاج إلى من يفسره. وهي تعمل على منع الممارسات الإدارية الخاطئة في العمل، وتحقيق التطور الإداري فضلا عن دورها في تحقيق التنمية الإدارية والمساهمة في محاربة الفساد الإداري بكافة أنواعه وأشكاله.

وأهمية الشفافية تكمن في:

- الشفافية تفرض مع المساءلة نظاما يهدف إلى رفع الأداء الاقتصادي وتحسين العمل عن طريق تعظيم جودة اتخاذ القرار.
- تحقيق المصلحة العامة، لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات والأنظمة، يعد سببا رئيسيا للاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة.
- تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها.

#### 3-2- الإفصاح:

وهو وضوح ما تقوم به المنظمة ووضوح علاقتها مع المواطنين. وقد أقرت المنظمة الدولية لهيئات أسواق المال عددا من المبادئ بخصوص موضوع الإفصاح تنص على:

- الإفصاح الكامل والدقيق وفي المواقف المناسبة عن المعلومات المالية ونتائج الأعمال والمعلومات الأخرى اللازمة للمستثمر لاتخاذ قراره الاستثماري ونتائج الأعمال والمعلومات الأخرى اللازمة للمستثمر لاتخاذ قراره الاستثماري.
- حصول مالكي الأوراق المالية أو مساهمي المنظمات على معاملة عادلة ومنتسوية.

❖ الإفصاح يعد الركن الأول من أركان الشفافية بل لا يمكن أن تقوم إلا به، فضلا عن ذلك أن الشفافية والإفصاح هما منظومة متكاملة لتوضح الأنشطة المختلفة للمنظمة وخططها المستقبلية والدراسات الخاصة بتلك الخطط والقوائم المالية المعتمدة.

#### 3-3- المساءلة:

حسب تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هي الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم تلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش"

#### 3-4- الحاكمية:

جاء مصطلح الحاكمية ليبي متطلبات بيئة تنافسية تفرض الشفافية وتطلب المساءلة في عمل منظمات الأعمال والحكومات خوفا من حالات الفساد الإداري والغش أو تلاعب يؤدي إلى انهيار محتمل للبعض من هذه المنظمات وهذا يؤثر سلبا على الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي على صعيد بلد ما أو على صعيد البيئة العالمية.

- ❖ بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات الأساسية توجد عدة سياسات في مكافحة الفساد الإداري وهي:
- نشر ثقافة الرأي والرأي الآخر داخل المنظمة وإشاعتها والمناقشة بموضوعية الآراء المختلفة التي تبدو في بعض الأحيان متعارضة.
- برمجة اللقاءات المستمرة بشكل رسمي أو غير رسمي لخلق الشفافية والرضا بين مختلف المستويات القيادية والعاملين.
- إعلان الميزانية المالية المخصصة وأوجه إنفاقها للأفراد العاملين والمستفيدين مما يمثل الشفافية في عمل قيادة المنظمة وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي.
- منح الفرص التدريبية للأفراد العاملين مما يحقق العدالة باستخدام الشفافية في اختيار الأفراد.
- الاهتمام بوضع نظام للحوافز والمكافآت للأفراد العاملين الذي يضمن جو من الرضا الوظيفي على أسس من الشفافية.
- ترسيخ قيم التعاون والحوار والعمل الجماعي بين قيادات المنظمة والعاملين فيها.
- استخدام التقنية المتطورة في تبادل ونشر المعلومات بين أقسام المنظمة ولكافة العاملين.
- تعميق الوعي بقيم العمل وأخلاقياته أو الوظيفة العامة فكريا وسلوكيا لدى الأفراد العاملين وتبصيرهم بمخاطر آفة الفساد الإداري وأعراضه ومخاطره وعواقبه.
- الاهتمام بدرجة الأمانة والنزاهة والالتزام وانخفاض قابلية الانزلاق في الفساد عند اختيار القيادات إلى جانب الكفاءة العلمية.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- مضاعفة العقوبات والمردودات السلبية بالنسبة لممارسات الفساد الإداري
- للحد من ظواهر الرشوة والمحسوبية يفترض تقليل وتضعيف العلاقة المباشرة بين المواطن والموظف باستخدام معطيات تقنية المعلومات والكمبيوتر كالحكومة الإلكترونية
- تركيز الرقابة الفاعلة وتشديدها وذلك بواسطة لجان سرية مهمتها متابعة أساليب تعامل الموظفين مع المراجعين ومعاينة أي شخص يتقبل أسلوب الرشوة في إنجاز معاملات المراجعين، ولا بد أن تتمتع هذه اللجان بالاستقلالية التامة.
- الاهتمام بالتنمية البشرية والاستثمار في رأس المال البشري من خلال تحسين مستويات دخل الموظفين ودرجة تطويرهم وتوفير الخدمات لهم.
- تفعيل القانون الذي يقضي بتقديم كشف مالي عن ممتلكات كل من يتبوأ منصب قيادي ولكافة المستويات القيادية قبل المباشرة بالمنصب.
- خلق الشعور بالمسؤولية لدى الموظف بأهمية الانتماء إلى الوطن.
- إضافة إلى ذلك هناك العديد من وسائل العلاج للفساد الإداري منها<sup>1</sup>:
- إيجاد تشريعات قضائية خاصة تعالج مختلف ظواهر الفساد الإداري وبما يعزز الآليات الخاصة بضبطها وتنفيذ العقوبات المتعلقة بها وتشديد العقوبة وتطبيقها بشكل حاسم على المستويات كافة
- إخضاع المنظمات كافة لمعايير النقيوم المؤسسي التي تنطلق من حسن استخدام الموارد وجودة الخدمات المقدمة وأن تكون هذه المعايير منبثقة من معايير عالمية أو محلية لتمثل أسسا موضوعية للحكم على أداء المنظمات والقيادات القائمة على أساسه.

<sup>1</sup> [www.nazaha.iq/pdf\\_up/1028/p2.pdf](http://www.nazaha.iq/pdf_up/1028/p2.pdf), consulté le : 20/03/2018

- تشكيل لجان خاصة لوضع نظام متكامل لأداء الموظفين تقوم بإجراء تفتيش دوري بين الدوائر والوزارات وإعداد التقارير الخاصة بذلك.

#### الخاتمة:

إن نقشي ظاهرة الفساد داخل المجتمع يعيق ويهدد مسيرة التنمية بصفة عامة والتنمية المستدامة بصفة خاصة، فمن خلال ما سبق يتضح أن الآليات التي وضعتها الجزائر للوقاية من الفساد ومكافحته من أجل تحقيق تنمية مستدامة قد باءت بالفشل لأن المسألة لم تأخذ بجدية ووضوح مما يزيد وضع الفقراء سوءاً وتدني المستوى المعيشي للمواطنين. ولهذا فالاعتماد على الشفافية والمساءلة وإشراك المجتمع المدني في تسيير الشأن العام ووضع سياسات ورقابة صارمة في مكافحة الفساد والإقنتاء بالتجارب الناجحة في ذلك مثل تجربة سنغافورة كل هذا يحد من ظاهرة الفساد ويعيد بناء الدولة وتحقيق تنمية مستدامة بها.

من خلال ما سبق توصلنا للنتائج التالية:

- الفساد الإداري يهدد ويعيق عملية التنمية المستدامة داخل المجتمعات.
- من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى انتشار الفساد الإداري ضعف الإيمان لدى العديد من الأفراد ونقص الوعي بمدى خطورة الظاهرة وعدم المساواة بين أفراد المجتمع.
- التنمية المستدامة تهدف للحد والقضاء على الفساد من خلال تحقيق المساواة والعدل داخل المجتمع وهذا يظهر ضمن الهدف رقم 16 من أهداف التنمية المستدامة للفترة 2015-2030
- توجد عدة هيئات دولية للوقاية من الفساد ومكافحته في العالم منها هيئة الأمم المتحدة ومنظمة الشفافية العالمية.
- رغم الجهود التي بذلتها الجزائر في الحد من ظاهرة الفساد بصفة عامة والفساد الإداري بصفة خاصة إلا أنها تبقى غير كافية ولم تحقق النتائج المرجوة بل زادت في الفجوة بين طبقات المجتمع ويظهر ذلك من خلال مؤشر مدركات الفساد خلال الفترة 2012-2017.

#### التوصيات:

- تطبيق الحكم الراشد داخل المجتمع باعتباره كمساهمة في القضاء على الفساد في المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.
- للقضاء على الفساد الإداري يجب وضع قوانين و رقابة صارمة و هيئات متخصصة و مستقلة.
- الاهتمام بهيكلية الأجور والرواتب سواء كان ذلك للقطاع الخاص أو العام وتحقيق التوازن بين مستلزمات المعيشة ومستوى الأجور.
- تفعيل وسائل الوقاية من الفساد بدلا من التركيز على وسائل العلاج فقط وذلك من خلال مراجعة التشريعات والقوانين ووضع رقابة صارمة و هيئات متخصصة و مستقلة.
- تطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد، وتمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.
- تفعيل دور المدارس والجامعات والمساجد ووسائل الإعلام في نشر ثقافة الشفافية والمساءلة والنزاهة.

#### قائمة المصادر و المراجع:

#### الكتب و المجالات و الرسائل:

- ابتهاج محمد رضا داود: الفساد الإداري و آثاره السياسية و الاقتصادية مع إشارة خاصة لتجربة العراق في الفساد، دراسات دولية ، العدد 48، 2011.
- أسامة السيد عبد السميع: الفساد الاقتصادي و أثره على المجتمع، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2009.
- السيد علي شتا: الفساد الإداري و مجتمع المستقبل، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر، 1999.

- إبراهيم بوخضرة: دور الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد بين الفعالية و التعطيل، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية ، المركز الجامعي لتامنرست ، الجزائر ، 2015.
  - خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية ، مصر، 2007.
  - عبد الفتاح ناجي: التنمية المستدامة في المجتمع النامي، دار الكتب والوثائق القومية، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
  - عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنت: التنمية المستدامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
  - علاء فرحان طالب و علي الحسين حميدي العامري: استراتيجيات محاربة الفساد الغدائي و المالي - مدخل تكاملي، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية ، عمان- الأردن ، 2015.
  - مؤيد حامد عبد الله: البيئة و الاقتصاد و الاتفاقيات الدولية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى ، الإمارات العربية المتحدة ، 2011.
  - محمد بن عزوز الفساد الإداري و الاقتصادي و اثاره و اليات مكافحته -حالة الجزائر- ، المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية، العدد 07 ، 2016.
  - محمد حمداني و كريالي بغداد ، استراتيجيات و السياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية و التكنولوجية، مجلة العلوم الإنسانية بالجزائر، العدد 45، 2010.
  - محمد فلاق و سميرة أحلام حدو: دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري " تجارب دولية "، مجلة الردة لاقتصادات الأعمال ، العدد 01، 2015.
- المؤتمرات و الملتقيات:**
- عبد الحق أحمد حميش، مكافحة الفساد من منظور إسلامي، المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد ، الرياض ، 2003.
- الجرائد الرسمية :**
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته ، الطبعة الثانية ، 2014.
- المواقع الالكترونية باللغة العربية و الأجنبية:**
- [www.strategy.sd/dev.html](http://www.strategy.sd/dev.html) , consulté le 10/01/2018
  - [www.un.org ;sustainabledevelopment](http://www.un.org ;sustainabledevelopment) , consulté le 12/01/2018
  - صحيفة المتقف ، الموقع الالكتروني : [Almothaqaf.com/index.php](http://Almothaqaf.com/index.php) ، تاريخ الإطلاع : 2018/01/16
  - [www.nazaha.iq/pdf\\_up\1028\p2.pdf](http://www.nazaha.iq/pdf_up\1028\p2.pdf) , consulté le : 20/03/2018
  - المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد ، الموقع الالكتروني : <http://www.gopacnetwork.org> , consulté le 20/03/2018
  - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته ، الموقع الالكتروني : <http://www.onplc.org.dz/index.php/ar/2016-10-19-08-30-18> , consulté le 26/03/2018
  - جمعية العلماء المسلمين الجزائريين، الموقع الالكتروني : <http://www.oulamadz.org/2016/09/21/> , consulté le : 26/03/2018
  - [www.nazaha.iq/pdf\\_up\1028\p2.pdf](http://www.nazaha.iq/pdf_up\1028\p2.pdf) , consulté le : 20/03/2018

## تقييم الجهود العربية في مكافحة الفساد في ظل مؤشرات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية

### The Anti-Corruption Assessment in Arab States under Transparency International Corruption Indicators

د. منصف شرفي

أستاذ محاضر "ب"، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قسنطينة 2

chorfimoncef@yahoo.fr

د. محمد سيف الدين بوفالطة

أستاذ محاضر "أ"، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قسنطينة 2

boufaltaseif@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2018/09/21

#### ملخص

ركزت هذه الدراسة على تحليل مختلف جهود مكافحة الفساد في الدول العربية في ظل مؤشرات الفساد التي تصدرها المنظمة الدولية للشفافية، التي تقدم لنا مجموعة من المعايير الهامة من أجل مكافحة الفساد. والتي أصبح لها تأثير ليس على المستوى الوطني فحسب بل حتى على المستوى العالمي. وقد خلصت الدراسة إلى أن الفساد منتشر بشكل كبير في معظم الدول العربية وخصوصا في القطاع الحكومي، يقابله في ذلك جهود شكلية ومتواضعة من قبل حكومات هذه الدول في الحد من هذه الظاهرة.

**الكلمات المفتاحية:** الفساد الإداري، الجهود العربية، مؤشرات الفساد، منظمة الشفافية الدولية.

#### Abstract :

The present study aims at analyzing the Arab world's efforts against corruption in the light of the annual Corruption Perceptions Index released by Transparency International. This organization presents important measures to fight against this harmful phenomenon that has an impact not only at the national level, but also globally. The study concluded that corruption is widespread in most Arab countries, especially in the government sector, The study also found that most of the Arab efforts to combat corruption are formal and ineffective.

**Key words:** administrative corruption, Arab world's efforts, Corruption Index, Transparency International

## المقدمة

يعتبر الفساد الإداري من أخطر المشكلات الأساسية التي يعاني منها المجتمع، فقد اتسع مجاله وشاعت صورته، حتى أصبح سلوكا متسما بطابع كلي الوجود، وشمولي النطاق محيطا بالنظم السياسية كافة. وبهذا فقد أصبح الفساد تحديا يواجه الدول في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية وحتى الثقافية، ويهدد تنمية المجتمعات بمفهومها الشامل مما يشكل تهديدا خطيرا على أمن واستقرار المجتمعات البشرية. وقد ازداد القلق العربي وتضاعفت مخاوفه إزاء هذه الظاهرة الخطيرة وتداعياتها وعواقبها، واستقر في يقينية الحاجة الماسة إلى سياسات فعالة للتصدي لها من خلال تعاون دولي وإقليمي جاد، لا يقتصر على الحكومات بل يمتد كذلك إلى المنظمات الدولية، فكانت هيئة الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي تقدم لنا مجموعة من المعايير والمقاييس والقواعد الهامة من أجل مكافحة تلك الظاهرة الخطيرة المؤثرة للمجتمعات.

ولعل من أهم مؤشرات الفساد التي تصدر عن منظمة الشفافية الدولية هو مؤشر مدركات الفساد الذي يعتبر بمثابة تحذير من أن إساءة استخدام السلطة، والتعاملات السرية، والرشوة، هي مشكلات مستمرة في تخريب المجتمعات في شتى أنحاء العالم، ويستند مؤشر مدركات الفساد إلى آراء الخبراء بمجال فساد القطاع العام، فأليات إتاحة الحصول على المعلومات القوية، وتوافر قواعد حاكمة لسلوك شاغلي المناصب العامة، يمكن أن تساعد في تحسين درجات الدول، في حين أن نقص المساءلة في القطاع العام المقترنة بعدم فعالية المؤسسات العامة تؤثر سلبا على مدركات الفساد. ويظهر مؤشر مدركات الفساد أن جميع دول العالم لا تزال تواجه تهديد الفساد على جميع المستويات الحكومية، من إصدار التراخيص المحلية وحتى إنفاذ القوانين واللوائح. وعليه فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

### هل للجهود العربية دور فعال في مكافحة نسب الفساد، وفقا لمؤشرات مكافحته الصادرة عن منظمة الشفافية الدولية؟

يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي مؤشرات قياس الفساد المعتمدة من قبل منظمة الشفافية الدولية؟
2. ما هي مختلف الجهود العربية فيما يخص مكافحة الفساد؟
3. هل حققت الجهود العربية في مكافحة الفساد أهدافها وفقا لمؤشرات الفساد؟

### أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في الدواعي والمبررات التي تفرض نفسها بشكل متزايد في الوقت الحالي لموضوع الحد من الفساد الإداري ومكافحته في جميع دول العالم، وذلك من خلال التعرف على المنهجيات والآليات والتقنيات المعززة لمكافحته، والمبادرات الدولية المتميزة في هذا المجال، وسبل استفادة الدول العربية من البدائل الاستراتيجية المقترحة لمكافحة الفساد. من هنا، يمكن القول أن هذه الدراسة تساهم في دراسة الجهود العربية في مكافحة الفساد، ويمكن الإشارة إلى أهميتها من خلال ما يلي:

- الاطلاع على المعلومات والآراء حول هذا الموضوع ومحاولة تطويرها؛
- المساهمة في سد النقص القائم في هذا الموضوع أو استكمال ما توصلت له الدراسات السابقة؛
- البحث في مؤشرات مدركات الفساد للدول العربية والخروج بتصوير حول الموضوع؛
- كما تأتي أهمية الموضوع من كونه يفتح الأفق أمام المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع المهم.

## أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- استكشاف الأطر الفكرية لمؤشرات الفساد في ضوء المنهجيات الإدارية المعاصرة؛
- التعرف على الأسباب التي أدت الى انتشار هذه الظاهرة في الدول العربية؛
- التعرف على أهم مؤشرات قياس الفساد وأكثرها شيوعاً؛
- الوقوف على ملامح الوضع الراهن للفساد في الدول العربية؛
- صياغة بدائل استراتيجية مقترحة لمكافحة الفساد في الدول العربية.

## منهجية البحث

اعتمدنا بشكل أساسي على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا دقيقا، من أجل تحديد ملامحها وصفاتها، حيث قمنا بجمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلا دقيقا للخروج بنتائج علمية عن الظاهرة المدروسة.

## هيكل البحث

لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية:

المحور الأول: الجهود العربية في مكافحة الفساد الإداري؛

المحور الثاني: منظمة الشفافية الدولية ومؤشراتها؛

المحور الثالث: دراسة تحليلية لمؤشرات الفساد في الدول العربية.

## المحور الأول: الجهود العربية في مكافحة الفساد الإداري

تولى جامعة الدول العربية اهتماماً كبيراً لموضوع التعاون الدولي والإقليمي وتنسيق المواقف العربية والمشاركة بإيجابية في المحافل الدولية سواء في مراحل إعداد العقود والاتفاقيات الدولية أو بالتوقيع عليها والمصادقة عليها، كما تضع في مقدمة أولوياتها موضوع مكافحة الفساد لما تشكله هذه الظاهرة الخطيرة من تهديد للتنمية، والأمن والاستقرار، وسيادة القانون، مدركة الحاجة الماسة لتعزيز التعاون العربي والدولي لمكافحتها على جميع المستويات، ويمكن تلخيص جهود والانجازات العربية من خلال مجلسي وزراء العدل والداخلية العرب فيما يتعلق بدعم اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الدول العربية والجهود العربية لتطوير اتفاقية عربية لمكافحة الفساد وذلك فيما يلي:

### 1. دعم تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الدول العربية

قد جرى تأكيد الإرادة العربية في مكافحة الفساد خلال فعاليات، المؤتمر الإقليمي المنعقد في منطقة البحر الميت بالأردن في 23 كانون الثاني عام 2001، والذي خلص إلى إطلاق مشروع "دعم تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد" في الدول العربية، بحضور وزراء عدل ومسؤولين حكوميين، وممثلين رفيعي المستوى من السلطة القضائية والجهات المعنية بمكافحة الفساد من 19 دولة عربية، إضافة إلى ممثلين عن المجتمع المدني والإعلام والقطاع الخاص، وخبراء إقليميين ودوليين. وقد كرس هذا المؤتمر إلزام الدول العربية بتنفيذ جهودها لمكافحة الفساد، عبر بناء قدراتها على تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. وقد أقرت الدول المشاركة في المؤتمر باستحداث آلية منسقة، لإنشاء شبكة إقليمية تكون بمثابة المنتدى الإقليمي لدعم جهود تطبيق الاتفاقية،

على المستوى الوطني والإقليمي. وما تجدر الإشارة إليه أن الدول العربية قد امتلكت أجهزة لمكافحة الفساد قبل صدور اتفاقية الأمم المتحدة. (سلامة، 2011: 126)

## 2. إعداد اتفاقية عربية لمكافحة الفساد

تنفيذاً لقرارات متتالية صدرت عن مجلسي وزراء العدل والداخلية العرب منذ سنة 2002 وبتعاون وتنسيق بين أمانتي المجلسين. تم تشكيل لجنة مشتركة من خبراء المجلسين لمراجعة المشروع المبدئي للاتفاقية العربية لمكافحة الفساد وقد اجتمعت اللجنة عدة اجتماعات خلال السنوات الأربع الماضية منذ سنة 2003 وراجعت خلالها المشروع في ضوء ملاحظات الدول والاتفاقية الدولية التي اعتبرتها اللجنة الإطار العام لوضع الاتفاقية العربية واستكملت إعداد المشروع بصياغة الجوانب التي لم يشملها، وذلك في ضوء ورقة العمل المقدمة من المستشار عبد الله يوسف الشماسي ممثل وزارة العدل بدولة الإمارات العربية المتحدة الذي تم تكليفه بهذا العمل من قبل المكتب التنفيذي سنة 2007 وقد تم وضع مشروع بحيث أصبح يحتوي على (35 مادة) تتناول التعريفات والهدف من الاتفاقية والمتمثلة في إجراءات مكافحة ومتابعة المفسدين وتجريمهم، وضرورة الأخذ بمختلف التدابير الوقائية لذلك من خلال تعزيز التعاون بين مختلف السلطات (مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية، <http://www.pogar.org/publications/agfd/GfDII/corruption/deadsea/abdullahkilani-ar.pdf>).

## 3. القانون العربي الاسترشادي للتعاون القضائي الدولي في المسائل الجنائية

اعتمد مجلس وزراء العدل العرب القانون العربي الاسترشادي للتعاون القضائي الدولي في المسائل الجنائية في 29 ديسمبر 2006، لتسترشد به الدول الأعضاء في تحديث وتطوير أنظمتها القانونية والقضائية في مجال التعاون القضائي الدولي في الميدان الجزائي، وخاصة في الجرائم العابرة للحدود ومن بينها الجرائم الخاصة بالفساد، ويشتمل القانون على 49 مادة وزعت على ست أبواب متمثلة في الأحكام العامة، تسليم الأشخاص، الإنابة القضائية، حضور الشهود والخبراء في القضايا الجزائية، تسليم الأشياء، تنفيذ الأحكام الجزائية ونقل المحكوم عليهم. (مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية، <http://www.pogar.org/publications/agfd/GfDII/corruption/deadsea/abdullahkilani-ar.pdf>).

## 4. انشاء المنظمة العربية لمكافحة الفساد

تعتبر المنظمة العربية لمكافحة الفساد منظمة أهلية مستقلة لا تسعى إلى الربح تأسست سنة 2005 بالمملكة المتحدة، واتخذت بيروت مقراً عاماً لها. حيث أصدرت الحكومة اللبنانية مرسوماً جمهورياً بموجبه يمنحها كافة الامتيازات والحصانات اللازمة لممارسة مهامها، أسوة بالمنظمات الدولية والإقليمية العاملة في إطار الأمم المتحدة. والتي تهدف إلى تعزيز الشفافية والحكم الصالح في العالم العربي والمفاهيم الديمقراطية في المجتمع العربي من خلال ما يلي: (المنظمة العربية لمكافحة الفساد، <http://arabanticorruption.org/?lang=ar>)

- توجيه اهتمام المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني نحو أهمية النشاط المعادي للفساد وأهمية كشف مواقع الفساد وفضحها والاصرار على إصلاح الأوضاع؛
- تشجيع ثقافة وممارسات الشفافية والتداول الحر للرأي والمعلومات، وإرساء قواعد ومستلزمات بناء الحكم الصالح عبر تعزيز الديمقراطية والرقابة والمحاسبة والتي بدورها تؤسس لمنع الفساد؛
- إحداث الوعي وتوسيع الإدراك بأهمية مناهضة الفساد وحماية المصالح العامة والمال العام؛
- رصد وتشخيص القصور الهيكلي في نظم المحاسبة العامة في الإدارات الحكومية وفي شركات ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني؛

- كشف التأثير السيئ للفساد على الوثام والتماسك الاجتماعي وعلى عملية التنمية المستدامة والأضرار التي يلحقها بالاقتصاد الوطني والثروة الوطنية.

وتتوخى المنظمة، من أجل تحقيق أهدافها، سلوك الطرق والوسائل التالية: (المنظمة العربية لمكافحة الفساد، <http://arabanticorruption.org/?lang=ar>)

- جمع ودراسة ومراقبة المعلومات المتعلقة بالفساد في الحياة العامة، وإصدار تقارير دورية حولها. ويشمل ذلك القوانين والاجراءات المتبعة في الدول العربية، والتي لها علاقة بالفساد، واقتراح أية تعديلات إيجابية على ذلك؛
- زيارة الدول العربية والتداول مع مسؤولي الأجهزة والمؤسسات الرسمية ومنظمات المجتمع المدني فيها بما يؤدي إلى التعريف بأهداف المنظمة؛
- تنظيم المؤتمرات والحلقات الدراسية والمحاضرات ونشر نتائج ذلك وأية مقالات ودراسات أخرى مما يؤدي إلى تنمية الوعي والإدراك للمواضيع المتعلقة بالفساد؛
- التواصل مع المؤسسات الدولية التي تعني بمناهضة الفساد والتنسيق معها بما يؤدي إلى المساهمة في النشاط الدولي المعني بمكافحة الفساد.

#### 5. إنشاء الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد

أعلن عن تأسيس الشبكة العربية في 30 جويلية 2008، يرأسها حالياً وزير العدل في لبنان، وتضم في عضويتها 46 وزارةً وهيئةً رسميةً من 17 بلدًا عربيًا، بالإضافة إلى عضوين مراقبين و"مجموعة غير حكومية" تشمل 23 منظمةً مستقلةً من المجتمع المدني والقطاع الخاص والمجال الأكاديمي، مما يجعلها أول آلية إقليمية عربية تجمع جهات حكومية وغير حكومية بهدف التشاور والتعاون ضد الفساد. تسعى الشبكة العربية إلى تنمية قدرات أعضائها، وتيسير تبادل المعلومات بينهم ومع نظرائهم حول العالم، وتعمل أيضا على توفير أرضية مشتركة لجميع الأطراف المعنيين بغية استكشاف سبل تطوير السياسات المضادة للفساد (قطيطة، 2016: 229).

تنظم الشبكة العربية اجتماعات بشكل دوري لمراجعة تقدم أعمالها وتحديد أولوياتها في إطار برامج عمل دورية، كما تُصدر قرارات وخلاصات ووثائق أخرى لدعم الجهود الإقليمية في مختلف المواضيع ذات الصلة. كما تعمل الشبكة العربية بدعم من المشروع الإقليمي حول "مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية" التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي يستضيف وحدة الدعم الإقليمية الخاصة بها، كما تتعاون مع منظمات أخرى، ومن بينها جامعة الدول العربية ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، <http://www.arabacinet.org/index.php/ar>).

#### 6. تأسيس المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة

المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة مؤسسة إقليمية غير حكومية لا تهدف للربح. تأسس المركز العربي في العام 2003 على يد مجموعة من الاختصاصيين والقضاة والمحامين والأساتذة الجامعيين من لبنان وبعض الدول العربية. يقع المقر الرئيسي للمركز في لبنان (بيروت) ولديه ممثلون في كل من الجزائر، البحرين، مصر، العراق، الأردن، الكويت، ليبيا المغرب، قطر، السودان، تونس، الإمارات العربية المتحدة واليمن.

يعمل المركز من أجل ترسيخ مبادئ حكم القانون والعدالة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، كشرط أساسي للإصلاح وللتنمية الديمقراطية والاجتماعية والاقتصادية. حيث يهدف إلى: (الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، <http://www.arabacinet.org/index.php/ar>)

- تعزيز ثقافة "دولة الحق" المبنية على أسس حكم القانون والحكم الرشيد ونشرها؛
- تعزيز حكم القانون والنزاهة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من خلال تنفيذ مشاريع تنموية، تعمم من خلالها مبادئ حقوق الإنسان؛
- جعل المركز مرصدا إقليميا لحكم القانون والنزاهة، عبر مراقبة وضع حكم القانون والنزاهة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وإعداد تقارير بشأنه؛
- بناء المعرفة حول حكم القانون وتعميقها وتعميمها من خلال وضع آليات ومنهجيات للبحث العلمي؛
- تشجيع الحوار بين مختلف الجهات المعنية على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية؛
- بناء قدرات أصحاب القرار والجهات المعنية وفق الحاجات ومجالات عملهم.

#### 7. شبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي

تعد شبكات المساءلة الاجتماعية في العالم مبادرة رائدة لتشجيع وتعزيز والتأكيد على استدامة التطبيقات العملية للمساءلة الاجتماعية على مستوى العالم. ولقد بدأ تأسيس شبكات المساءلة الاجتماعية منذ عام 2006 بشبكة المساءلة الاجتماعية بدول الصحراء الكبرى في إفريقيا، وشبكة المساءلة الاجتماعية بجنوب وشرق آسيا والمحيط الهادي. وتم تمويل إنشاء هذه الشبكات من قبل صندوق التنمية DGF برعاية البنك الدولي (المنظمة اليمنية لتعزيز النزاهة، <http://opiyemen.org/alliances/re/174-re1.html>). أما عن شبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي فهي تعتبر الشبكة الإقليمية الأولى في العالم العربي التي تعنى وتهتم بمجال المساءلة الاجتماعية وتستهدف كافة الأطراف الواجب تفاعلها لإنجاح وتعميم مفاهيم وآليات المساءلة الاجتماعية في العالم العربي، وهم على وجه الخصوص الحكومة والمجتمع المدني والإعلام والقطاع الخاص.

تعتبر شبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي وليدة العديد من المشاورات الإقليمية والقطرية بداية من مؤتمرها الأول في القاهرة بنهاية عام 2010 وصولاً إلى فعاليات المؤتمر الإقليمي التأسيسي الذي عقد في مدينة الرباط المغربية في شهر مارس 2012، والذي تم فيه الإعلان الرسمي عن الشبكة بحضور أكثر من 100 من ممثلي المجتمع المدني والقطاع الحكومي والقطاع الخاص ومؤسسات الإعلام، والعديد من الجهات المانحة بالإضافة إلى مجموعة من المهتمين بقضايا المساءلة الاجتماعية على المستويين الإقليمي والدولي. (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، <https://www.aman-palestine.org/ar/networks/ansa>)

تهدف الشبكة إلى التعريف ورفع الوعي بمفاهيم وممارسات المساءلة الاجتماعية، وتطوير وبناء قدرات أعضائها حول مفاهيم وأدوات المساءلة الاجتماعية على المستوى القطري والإقليمي. كما تهدف إلى إدارة برنامج للمنح والمبادرات لتطبيق أدوات المساءلة الاجتماعية، وتصميم وإدارة نظام متكامل لتعزيز التواصل وتبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الشبكة والجهات المعنية على المستوى القطري والإقليمي والدولي. تضم الشبكة حالياً في عضويتها ممثلين من سبعة دول عربية (المغرب، تونس، مصر، فلسطين، الأردن، لبنان، اليمن)، والمجال مفتوح لضم المزيد من الأعضاء من الدول العربية الأخرى. ويتركز جهود الشبكة أساساً على الحق في الحصول على المعلومات، والشفافية في الموازنة، وحرية تكوين الجمعيات وتحسين تقديم الخدمات. (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، <http://www.aman-palestine.org/ar/networks/ansa>).

## المحور الثاني: منظمة الشفافية الدولية ومؤشرات الفساد

لما كان الفساد ظاهرة هيكلية ودولية تخترق كل مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والقانونية في كل دول العالم وأضحت مواجهة الفساد أولوية الأولويات قام بيتر ايجن "Peter Egen" مدير البنك الدولي السابق سنة 1993 بتأسيس منظمة الشفافية الدولية كمنظمة مجتمع مدني دولي غير حكومية أخذت على عاتقها مكافحة الفساد في العالم بصفته آفة العصر الأولى، ومن أجل معرفة الدور الذي لعبته هذه المنظمة في حربها على الفساد سنتعرف على نشأتها وأهدافها ومؤشرات الفساد بها.

### 1. تعريف المنظمة الشفافية الدولية

في بداية عام 1990، اعتبر موضوع الفساد من المواضيع الحساسة والذي يصعب الحديث عنه علانية وهذا لتورط العدد الكبير من المؤسسات ذات النفوذ في قضايا الرشوة والتهرب الضريبي. فقد بينت العديد من الوكالات الدولية المستقلة أن الفساد تغلغل بشكل كبير في العديد من المشاريع التنموية في جميع أنحاء العالم. وهذا راجع أساسا إلى غياب أي اتفاقية دولية تهدف إلى الحد من الفساد. وعلى ضوء ذلك قرر مدير البنك الدولي السابق "بيتر إيجن" إلى جانب تسعة من زملائه إلى إنشاء منظمة صغيرة مقرها برلين بألمانيا أطلق عليها اسم منظمة الشفافية الدولية والنزاهة. مهمتها هي وقف الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة على جميع المستويات وعبر جميع قطاعات المجتمع. منطلقه من قيم أساسية تتمثل في الشفافية والمساءلة والنزاهة والتضامن والشجاعة والعدالة والديمقراطية. وهذا في ظل رؤية تتمثل في عالم تكون فيه الحكومة والسياسة والأعمال والمجتمع المدني والحياة اليومية للناس خالية من الفساد (المنظمة الدولية للشفافية والنزاهة، <https://www.transparency.org/about>). ولعل من أهم مبادئها التوجيهية ما يلي: (المنظمة الدولية للشفافية والنزاهة، <https://www.transparency.org/about>)

- العمل بالتعاون مع جميع الأفراد والجماعات، ومع الحكومات والهيئات الدولية الملزمة بمكافحة الفساد؛
- التعهد بالانفتاح والصدق والمسؤولية في أداء المهمة؛
- الديمقراطية والابتعاد عن الحزبية والطائفية؛
- إدانة الرشوة والفساد بقوة أينما تم التعرف عليه بشكل موثوق؛
- التحليل الموضوعي والمهني وفقا للمعايير العالية من البحث؛
- الابتعاد عن التمويل الذي يضر بالقدرة على معالجة القضايا بحرية ودقة وموضوعية؛
- تقديم تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب عن نشاطات المنظمة للجهات المعنية؛
- احترام وتشجيع احترام حقوق الإنسان الأساسية والحرية.

وسرعان ما انتشر نشاط هذه المنظمة دوليا حيث فتحت لها فروع في عدد من البلدان كالدنمارك والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، كما انضمت إليها عدد من المنظمات الغير الحكومية التي تعنى بمحاربة الفساد. ولعل أهم عامل ساهم في الاعتراف بها دوليا هو ضغطها على اعتماد أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على توصية لتجريم الرشوة الخارجية. فخلال ثلاثة سنوات الأولى من تأسيسها استطاعت المنظمة الدولية للشفافية والنزاهة أن تفتح لها 26 فرعا في أنحاء العالم. كما ساعدت على وضع مقياس ومؤشر للفساد CPI ساهم بشكل كبير في نشر الوعي بمضار الفساد وزيادة حرص الدول على تحسين مستوياتها من الشفافية. كما قامت الأمانة العامة لمنظمة الشفافية الدولية سنة 1995 بتنظيم المؤتمر العالمي لمكافحة الفساد، والذي يضم كل سنة أكثر من 1500 عضوا وناشطين في محاربة الفساد في أنحاء العالم. (سلامة، 2011: 125)

أما في عام 1997 تم زيادة فروع المنظمة عبر العالم إلى 49 فرعا وأهم شيء في ذلك هو فتحها فرع في روسيا والذي يعتبر بمثابة إنجاز كبير، بالإضافة إلى ذلك فقد تم توقيع اتفاقية بين 34 دولة عضوة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لتجريم ظاهرة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية. ومع بداية الألفية الجديدة توجهت منظمة الشفافية

الدولية للعمل جنباً إلى جنب مع عدد من البنوك من أجل محاربة ظاهرة غسل الأموال، والتي لا تقل حدة عن ظاهرة الرشوة. كما أصدرت كتاباً بعنوان نظام النزاهة الوطني ترجم إلى 20 لغة لمساعدة الدول في محاربة هذه الظاهرة سريعة الانتشار. (سلامة، 2011: 126)

وفي الذكرى العاشرة لتأسيس منظمة الشفافية اعتمدت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC). التي وقعت عليها 140 دولة، وكانت اتفاقية مكافحة الفساد اتفاق عالمي تاريخي هدفه توفير خطة شاملة للإصلاح وآليات جديدة لمكافحة الفساد. ومع ظهور الأزمة المالية العالمية عام 2009 والتي يرجعها الكثيرون إلى ظاهرة الفساد، تمحور تقرير المنظمة لهذه السنة على القطاع الخاص، وتسليط الضوء على حاجة الشركات لقبول أن الفساد ليس في مصالحها أو مصالح الجمهور. حيث تم الضغط على مجموعة العشرين (G20) من أجل إصلاح الأنظمة وتضييق الخناق على الثغرات مثل الملاذات الضريبية (المنظمة الدولية للشفافية والنزاهة، <https://www.transparency.org/about>).

## 2. أهداف منظمة الشفافية والنزاهة الدولية

هدف المنظمة هو أن تكون محايدة وتقوم بعمل ائتلافات لمحاربة الفساد، ووضع موضوع الفساد على قائمة أجندة العالم. فأغلب المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي تنظر للفساد كعقبة رئيسية للتنمية وفي حين أنه لما قبل عام 1990 هذا الموضوع لم يكن يؤخذ به بشكل كاف. وقد لعبت منظمة الشفافية والنزاهة الدولية دور أساسي في تقديم ميثاق الأمم المتحدة ضد الفساد واتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ضد الرشوة. والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: (لخميسي، 2013: 74).

- التركيز على محاربة الفساد بصورة أكبر؛
- العمل على تشخيص مخاطر الفساد والحد منه وتحسين الشفافية والتكامل والمصادقية الخاصة بالحوكمة؛
- ترويج معايير ومبادئ محاربة الفساد؛
- تكريس الشراكة الإستراتيجية مع عدد من المؤسسات والهيئات؛
- الوصول إلى قاعدة أوسع من المواطنين لتحسين الأوضاع.

## 3. مؤشرات الفساد لمنظمة الشفافية والنزاهة الدولية

تصدر منظمة الشفافية والنزاهة الدولية مجموعة من المؤشرات والتقارير تتناول موضوع الفساد في مختلف دول العالم ولعل أهم هذه المؤشرات ما يلي: (منظمة الشفافية الدولية، <https://www.transparency.org>)

أ. مؤشر مدركات الفساد:

وضع مؤشر مدركات الفساد في عام 1995 بوصفه مؤشراً مركباً يتم استخدامه بغية قياس مدركات الفساد في القطاع العام في عدد مختلف من دول العالم. وهو عبارة عن مزيج من المسوحات والتقييمات من عدد من المؤسسات ذات السمعة الحسنة. ترتكز منهجية حساب مؤشر مدركات الفساد على أربع ركائز رئيسية وهي:

❖ **اختيار مصادر البيانات:** يعتمد المؤشر على عدد من مصادر البيانات والتي من خلالها تسجل مدركات الفساد ويتم العمل على تقييم كل مصدر من هذه المصادر على أساس معايير منها: (منظمة الشفافية الدولية،

<https://www.transparency.org>)

- أن تكون المصادر موثوقة من مؤسسات ذات مهنية عالية وتتبع منهجية سليمة وواضحة في جمع البيانات؛
- ينبغي ان تعالج المسوحات قضايا متعلقة بالفساد في القطاع العام او مدى فعالية التدابير الرامية لمنع الفساد كمؤشر غير مباشر لقياس الفساد المدرك؛
- أن تكون هناك قابلية للمقارنة ما بين البلدان بحيث تقيس هذه المصادر نفس النقاط في كل بلد.
- ❖ **توحيد مصادر البيانات:** تعتمد عملية التوحيد على تحويل كافة مصادر البيانات إلى مقياس مؤلف من درجات تتراوح بين 0 إلى 100 درجة حيث تدل الدرجة 0 على أعلى مستوى من مستويات الفساد المدرك في حين تمثل الدرجة 100 أدنى مستويات الفساد المدرك.
- ❖ **تجميع البيانات التي تم توحيدها:** يتم احتساب الدرجة التي يحرزها البلد على مؤشر مدركات الفساد بوصفها المتوسط البسيط لجميع الدرجات المتاحة التي جرت إعادة جدولتها لذلك البلد ولا تمنح البلد الدرجة إلا إذا توفرت على الأقل ثلاثة مصادر للبيانات تكون متاحة لذلك البلد والتي يتم من خلالها احتساب هذا المتوسط.
- ❖ **الإبلاغ عن درجة عدم اليقين:** يتم الإبلاغ عن درجة عدم اليقين التي تم إحرزها على مؤشر مدركات الفساد جنباً إلى جنب مع الإبلاغ عن الخطأ المعياري ودرجة الثقة التي تجسد التفاوت في القيمة لمصدر البيانات والتي تؤلف الدرجة التي يتم إحرزها على مؤشر مدركات الفساد.
- ب. مؤشر دافعي الرشوة:**

يتم وفقاً لهذا المؤشر تصنيف 30 اقتصاداً من أكبر اقتصاديات العالم حسب ما يتم تصوره من احتمالية قيام الشركات من تلك البلدان بدفع الرشوي في الخارج. ويأتي هذا المؤشر مستنداً إلى آراء التنفيذيين في قطاع الأعمال والتي جرى جمعها من خلال مسح دافعي الرشوة التي نفذته منظمة الشفافية الدولية. أما بالنسبة للبلدان والمناطق التي يتم تصنيفها على المؤشر فهي تغطي جميع المناطق في العالم وتمثل نحو 80% من إجمالي التدفق العالمي للسلع والخدمات والاستثمارات. كما يتم من خلال مسح دافعي الرشوة أيضاً استطلاع التصورات المتعلقة بالرشوة في مختلف قطاعات الأعمال ويتم من خلال هذا التقرير دراسة الأنواع المختلفة للرشوة في مختلف القطاعات بما فيها القطاع الخاص لأول مرة في 2011.

أما عن منهجية إعداد مؤشر دافعي الرشوة والتي عرفت تطوراً ملحوظاً منذ بداية إصدار المؤشر سنة 1990 فهي تركز على أربعة معايير وهي: (منظمة الشفافية الدولية، <https://www.transparency.org>)

- مدى الانفتاح التجاري والذي يقاس من خلال تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة على حجم الصادرات؛
- ما إذا كانت البلدان مصنفة على مؤشر عام 2008 لتمكين المقارنة في تطور الأداء مع مرور الوقت (خاص بمؤشر سنة 2011)؛
- العضوية في مجموعة دول العشرين؛
- الأهمية التجارية داخل المنطقة أو القارة.

## ج. مقياس الفساد العالمي:

يعتمد مقياس الفساد العالمي على نظرة الشعوب للفساد من خلال دراسات مسحية أهمها الدراسة التي أجريت بدول المنطقة العربية لسنة 2016 بالتعاون مع بارومتر الفساد الإفريقي وعدد من الشركاء الوطنيين في شبكة البارومتر العربي. تعتمد منهجية المقياس العالمي للفساد على إنجاز العمل الميداني من خلال أداة المقابلة، حيث يتم توجيه أسئلة مباشرة وجها لوجه، وقد اختيرت عينة من البالغين أكثر من 18 سنة لهذه الدراسة حيث يمثل 50 % منهم فئة الإناث أما النصف الآخر فهي فئة الذكور. وقد اختيرت الدول المشاركة على أساس عامل الأمان في إجراء الدراسة المسحية وأيضا مدى نزاهة المواطنين في الإدلاء بشهاداتهم (منظمة الشفافية الدولية، <https://www.transparency.org>). كما اعتمد في إجراء المسح على بطاقة تقييم المواطنين للأداء في محاربة الفساد والتي تتركز على خمسة محاور وهي:

- التغيير في مستويات الفساد خلال 12 شهر الماضية؛
- مدى فساد المسؤولين الحكوميين؛
- كيفية تعامل الحكومة مع قضايا الفساد؛
- معدل الرشوة لقاء الخدمات الحكومية؛
- استطاعة المواطن العادي على صناعة الفرق.

## المحور الثالث: دراسة تحليلية لمؤشرات الفساد في الدول العربية

سنحاول من خلال هذا المحور إجراء دراسة تحليلية لمؤشرات الفساد المعتمدة في منظمة الشفافية الدولية في الدول العربية خلال الفترة الممتدة من 2014 الى 2017 للخروج بقراءة واضحة حول مستويات الفساد في هذه الدول.

## 1. الفساد في الدول العربية تبعا لمؤشر مدركات الفساد

شمل مؤشر مدركات الفساد منذ صدوره عددا من الدول العربية والتي صنفت في أغلبها في مراتب متأخرة جدا من القائمة الترتيبية، والشكل رقم (01) يمثل متوسط تطور مؤشر الفساد للدول العربية خلال الأربع سنوات الأخيرة من 2014-2017.

## الشكل (01): تطور مؤشر مدركات الفساد للدول العربية خلال الفترة 2014-2017



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لتقارير منظمة الشفافية الدولية المتعلقة بمدركات الفساد.

شمل المقياس خلال الفترة ما بين 2014 إلى 2017 أكثر من عشرين دولة عربية ويمكن ملاحظة ما يلي:

- معظم الدول العربية تراجع متوسط درجاتها وبشكل كبير جدا خلال 2016 و 2017 تشير النتائج إلى أن متوسط درجات الدول العربية أقل من 37 درجة وهذا يشير إلى أنه يوجد فساد كبير بالمنطقة العربية متعلق بالقطاع العام. والجدول التالي يبين لنا ترتيب الدول العربية من حيث درجات الفساد خلال نفس الفترة:

#### الجدول (01): ترتيب الدول العربية حسب درجة الفساد خلال الفترة 2014-2017

2017		2016		2015		2014		
الدرجة	الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة	الترتيب	الدرجة	الترتيب	
71	21	66	24	70	23	70	25	الإمارات
63	29	61	31	71	22	69	26	قطر
49	57	46	62	52	48	49	55	السعودية
48	59	48	57	53	45	49	55	الأردن
44	68	54	64	45	60	45	64	عمان
42	74	41	75	38	76	40	79	تونس
40	81	39	90	36	88	39	80	المغرب
39	85	41	75	49	55	44	67	الكويت
36	103	43	70	51	50	49	55	البحرين
33	112	34	108	36	88	36	100	الجزائر
32	117	34	108	36	88	37	94	مصر
31	122	34	108	34	98	34	107	جيبوتي
28	143	28	136	28	123	27	136	لبنان
28	143	27	142	31	111	30	124	موريتانيا
18	169	17	166	16	161	116	170	العراق
17	171	14	170	16	161	18	166	ليبيا
16	175	14	170	12	165	11	173	السودان
16	175	14	170	-	-	19	161	اليمن
14	178	13	173	18	154	20	159	سوريا
9	180	10	176	8	167	8	174	الصومال

المصدر: (منظمة الشفافية الدولية، <https://www.transparency.org>)

من خلال الجدول رقم (01) نجد أنه خلال الفترة من 2014 إلى 2015 احتلت قطر المرتبة الأولى عربيا في أقل الدول فسادا، بينما من 2016 إلى 2017 اعتبرت الإمارات العربية الأولى عربيا من حيث انخفاض معدلات الفساد بها حيث بلغت درجاتها على مؤشر مدركات الفساد بين 66 إلى 70 درجة، كما احتلت الصومال المرتبة الأخيرة عربيا ودوليا في الترتيب، حيث تعتبر من أكثر الدول فسادا لمدة أربع سنوات متتالية وهذا بدرجات تتراوح ما بين 8 إلى 9 درجات، كما نجد أن أكثر من 90% من الدول العربية درجاتها أقل من 50 درجة، حيث توجد دولتين فقط دولتين فقط حافظتا على درجاتهما مدة أربع سنوات متتالية فوق 50 درجة وهما قطر والإمارات العربية. أما عن الدول التي شهدت فعلا تحسنا طفيفا في مؤشر مدركات الفساد هي تونس مقارنة بدولة البحرين التي شهدت تراجعا كبيرا جدا في درجاتها خلال السنوات الأربعة. والمثير في الأمر أن خمسة دول عربية خلال الأربع سنوات متتالية تحتل ذيل القائمة وهي الصومال السودان ليبيا والعراق وسوريا.

ويرجع هذا التدهور في الترتيب وتصنيف الدول العربية بشكل عام إلى عدم استقرار الأوضاع السياسية في المنطقة، هذا من جهة ومن جهة أخرى أحداث الإصلاحات في عدد من الدول العربية وخصوصا التي شملها الربيع العربي، الشيء الذي حال دون وضع ركائز أساسية للحكم الراشد بهذه الدول.

أما هذا التدهور من وجهة نظر منظمة الشفافية والنزاهة الدولية فهو يرجع أساسا إلى خصوصيات كل منطقة على حدى، فنجد أن تراجع دول الخليج العربي قد يعزى إلى هيمنة العائلات المالكة على الأنظمة السياسية والاقتصادية، تقييد وقمع الحريات العامة، وعدم وجود مؤسسات مجتمع مدني نشيطة وفعالة، وانخراط الدول في تحالفات عسكرية مما يزيد من السرية وعدم الوضوح في الموازنات والصرف العام. وسجلت قطر أكبر تراجع في كافة المؤشر بحوالي عشر نقاط، وقد يعزى ذلك - بالإضافة إلى الأسباب المذكورة أعلاه - إلى فضائح الفساد حول الفيفا واستضافة قطر لكأس العالم 2020 وانتهاك حقوق الإنسان وبالأخص حقوق العمال الوافدين.

أما الأردن والذي أقر حزمة من القوانين كقانون الانتخاب وقانون النزاهة ومكافحة الفساد، إلا أنها لم تعكس تغييرا حقيقيا فبالرغم من تعدد قضايا الفساد التي تم التحقيق فيها منذ سنوات إلا أنه لم يبت بمعظمها، بالإضافة إلى أن هناك تقارير عديدة تشير إلى عرقلة الاستثمار من خلال ارتفاع معدلات الفساد الصغير المتمثل بالرشوة والواسطة والمحسوبية.

كما يبقى الفساد مستشرياً في مصر في ظل غياب أي إرادة سياسية حقيقية وجادة لمكافحته، حيث قامت الحكومة بالتعدي على الهيئات المستقلة حين أقال الرئيس عبد الفتاح السيسي بمرسوم رئاسي رئيس الجهاز المركزي للمحاسبات هشام جنيبة وأدانته ومحاكمته قضائياً عندما كشف عن حجم ما كلف الفساد في مصر في الأربع سنوات الأخيرة. أما عن الجزائر وفي ظل عدم الاعتراف الحكومي بنتائج المؤشر فهناك تراجع طفيف في درجات التصنيف. وهذا يدل على أن الطريق لازال طويلا حول الإصلاح السياسي والاقتصادي في البلد.

## 2. الفساد في الدول العربية تبعا لمؤشر دافعي الرشوة

شمل مؤشر دافعي الرشوة لسنة 2011، 28 دولة من بينها دولتين عربيتين فقط وهما المملكة العربية السعودية والإمارات العربية، فعلى الرغم من صعوبة تعميم نتائج قياس هذا المؤشر على جميع الدول العربية لكن يعطينا فكرة بسيطة عن احتمالية وجود رشوة في التعاملات الاقتصادية والتجارية في الدول العربية ومجالاتها. كما طرحت مجموعة من الأسئلة على التنفيذيين في مجال الأعمال التجارية في كل بلد من البلدان المشاركة، وهذا فيما يتعلق بعدد مرات انخراط الشركات التي يكون مقرها الرئيس في ذلك البلد بالرشوة. حيث تم إعطاء درجة من 10 لكل بلد كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول (02): مؤشر دافعي الرشوة لسنة 2011

الرتبة	الدولة/المنطقة	الدرجة	عدد المشاهدات
1	هولندا	8.8	273
1	سويسرا	8.8	244
3	بلجيكا	8.7	221
4	ألمانيا	8.6	576
4	اليابان	8.6	319
6	أستراليا	8.5	168
6	كندا	8.5	209
8	سنغافورة	8.3	256
8	المملكة المتحدة	8.3	414
10	الولايات المتحدة الأمريكية	8.1	651
11	فرنسا	8.0	435
11	اسبانيا	8.0	326
13	كوريا الجنوبية	7.9	152
14	البرازيل	7.7	163
15	هونغ كونج	7.6	208
15	إيطاليا	7.6	397
15	ماليزيا	7.6	148
15	افريقيا الجنوبية	7.6	191
19	تايوان	7.5	193
19	الهند	7.5	168
19	تركيا	7.5	139
22	المملكة العربية السعودية	7.4	138
23	الأرجنتين	7.3	115
23	الإمارات العربية المتحدة	7.3	156
25	أندونيسيا	7.1	153
26	المكسيك	7.0	121
27	الصين	6.5	608
28	روسيا	6.1	172
	المعدل	7.8	

Source : (Transparency International, <https://www.transparency.org>)

من خلال الجدول نجد أن المملكة العربية السعودية احتلت المرتبة 22 بدرجة 7.4، بينما الامارات العربية المتحدة احتلت المرتبة 23 بمعدل 7.3 من عشرة. وهذا يدل على أن احتمالية انخراط الشركات بهاذين البلدين في الرشوة ضعيفة على عكس من روسيا والصين فاحتمالية انخراط الشركات بهاذين البلدين في الرشوة عالية جدا. وللتفصيل أكثر في مؤشر دافعي الرشوة لسنة 2011 تم تحديد أهم القطاعات المعنية بالرشوة وفقا للجدول التالي:

## الجدول (03): مدركات الرشوة الخارجية في الدول العربية حسب القطاع

الرتبة	القطاع	الدرجة	عدد المشاهدات	الإحراف المعياري	90% من مدى (مجال) الثقة	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
1	الزراعة	7.1	270	2.6	6.8	7.4
1	الصناعات الخفيفة	7.1	652	2.4	7.0	7.3
3	الطيران المدني	7.0	89	2.7	6.6	7.5
3	تكنولوجيا المعلومات	7.0	677	2.5	6.8	7.1
5	البنوك والأموال	6.9	1409	2.7	6.8	7.0
5	الحراجه والغابات	6.9	91	2.4	6.5	7.3
7	خدمات المستهلك	6.8	860	2.5	6.7	6.9
8	الاتصالات السلكية واللاسلكية	6.7	529	2.6	6.5	6.9
8	النقل والتخزين	6.7	717	2.6	6.5	6.9
10	الأسلحة والدفاع والعسكرية	6.6	102	2.9	6.1	7.1
10	مصايد الأسماك	6.6	82	3.0	6.0	7.1
12	الصناعات الثقيلة	6.5	647	2.6	6.4	6.7
13	الصيدلة والرعاية الصحية	6.4	391	2.7	6.2	6.6
13	توليد ونقل الطاقة	6.4	303	2.8	6.1	6.6
15	استخراج المعادن	6.3	154	2.7	5.9	6.6
16	النفط والغاز	6.2	328	2.8	6.0	6.5
17	العقارات والممتلكات والأعمال التجارية والخدمات القانونية	6.1	674	2.8	5.9	6.3
17	المرافق	6.1	400	2.9	5.9	6.3
19	عقود الأشغال العامة والبناء	5.3	576	2.7	5.1	5.5
	المعدل	6.6				

Source : (Transparency International, <https://www.transparency.org>)

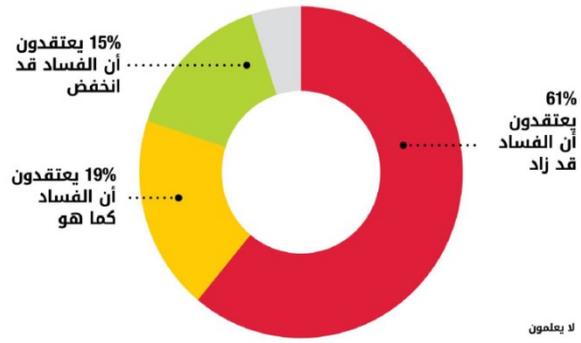
حيث ينظر إلى قطاعي الزراعة والصناعات الخفيفة على أنها أقل عرضة للرشوة، وتليها قطاعات الطيران المدني وتكنولوجيا المعلومات، أما قطاع عقود الأشغال العامة والبناء فقد جاء في المرتبة الأخيرة. وما يمكن الإشارة إليه وباعتبار أن أغلبية الدول العربية تنشط في قطاعات الطاقة والمحروقات فنجد أن هذه القطاعات مرتبة في مراكز متدنية وهذا دليل على انتشار الرشوة بها، فعلى الرغم من أن مؤشر دافعي الرشوة لا يشمل كل البلدان العربية إلا أنه يمكن استخلاص أن الدول العربية أكبر عرضة لدافعي الرشوة نظرا لأن قطاع الطاقة والمحروقات من القطاعات المهمة والجالبة لاستثمارات ضخمة وأن القرارات غالبا ما تكون مركزية وفي يد بعض النافذين في الدولة فإنها بذلك أكثر عرضة للفساد.

### 3. الفساد في الدول العربية تبعا لمقياس الفساد العالمي

تناول مقياس الفساد العالمي في سنة 2016 قضايا الفساد في دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط من خلال استطلاع رأي المواطنين في هذه الدول حيث بلغ حجم العينة ما يقارب 10800 مواطن موزعين بالتساوي على تسعة بلدان عربية (الجزائر، مصر، الأردن، لبنان، المغرب، فلسطين، السودان، تونس، اليمن)، وقد تناول هذا المسح المحاور التالية: (منظمة الشفافية الدولية، 2016: 9-10)

- مدى تغير مستوى الفساد في 12 شهر الماضية: أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الفساد في المنطقة تبدو في ازدياد على نطاق واسع، حيث تجمع نسبة كبيرة من المواطنين 61 % أن الفساد في ازدياد بينما 15 % من المواطنين يرون أن الفساد قد انخفض خلال 12 شهرا الماضية أما ما نسبته 19 % يرون أن مستويات الفساد لم تتغير. كما هو موضح في الشكل التالي:

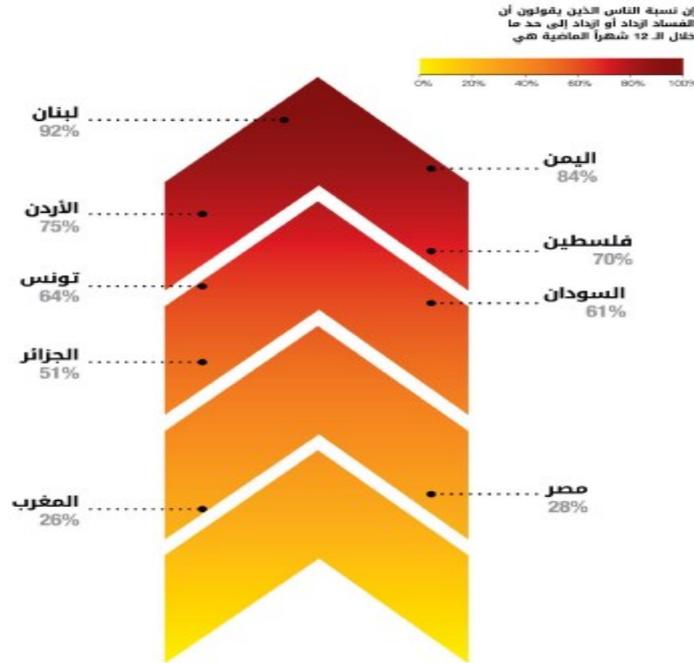
## الشكل (02): نسب المواطنين الذين يعتقدون أن الفساد قد تغير خلال سنة 2016



المصدر: (كورالي، 2016: 10)

ولو تعمقنا أكثر في التعرف على آراء المواطنين حول ما إذا كانت فيه زيادة في معدلات الفساد تبعاً لكل بلد، نجد أن كل من لبنان واليمن هي أكثر الدول التي يرى مواطنوها أن الفساد في ازدياد، أما بالنسبة للأردن فإن 70 % من المواطنين يرون أن معدلات الفساد في ازدياد، بينما تباينت آراء مواطنو كل من مصر والمغرب حول إن كانت هناك زيادة أو نقصان معدلات الفساد أو استقرارها كما هو موضح في الشكل التالي:

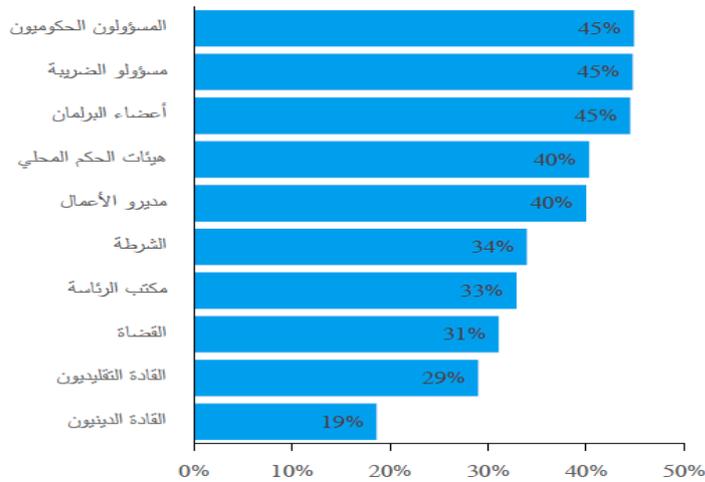
## الشكل (03): نسب المواطنين الذين يعتقدون أن الفساد قد ازداد تبعاً للبلدان خلال 2016



المصدر: (كورالي، 2016: 9)

- مدى فساد المؤسسات والمجتمعات من وجهة نظر المواطنين: يرى 45 % من المواطنين في البلدان العربية أن المسؤولين الحكوميين ومسؤولي الضرائب وأعضاء البرلمان هم أشخاص فاسدون، بينما من المواطنين الذين تتراوح نسبهم بين 31 إلى 40 % يرون بأن القضاة ورجال الشرطة ومكتب رئيس الدولة وهيئات الحكم المحلي فاسدون، بينما فيهم من يعتبر القادة الدينيون والقادة التقليديون الأقل تأثراً بالفساد في المنطقة وهذا بنسبة 19 إلى 29 % . والشكل الموالي يوضح هذه النسب بالتفصيل.

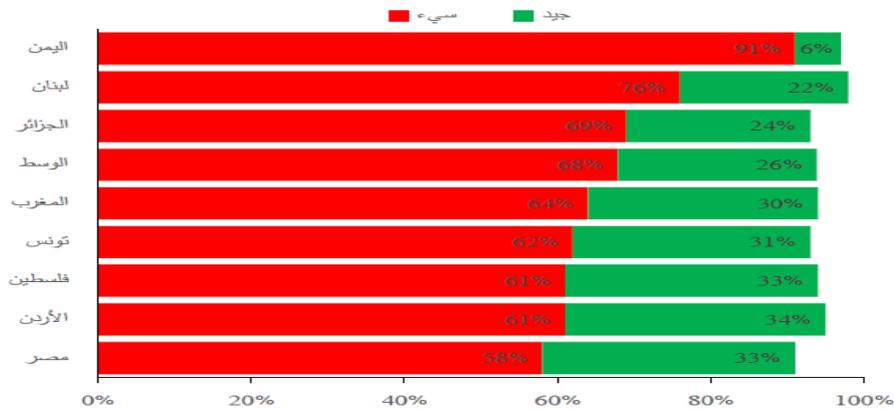
**الشكل (04): مدى فساد الحكومات والمجموعات المختلفة من وجهة نظر المواطنين سنة 2016**



المصدر: (كورالي، 2016: 12)

- تقييم المواطنين لجهود حكوماتهم ضد الفساد: أجمع غالبية المواطنين على الأداء السلبي لحكوماتهم في محاربة الفساد ويدل هذا على أن الحكومات إما أنها لم تبذل الجهد الكافي في محاربة الفساد أو أنها في أحسن الأحوال لا تنشر وتبين مجهوداتها للعلن. والشكل الموالي يبين لنا بالتفصيل أداء حكومات كل بلد اتجاه محاربة الفساد من وجهة نظر المواطنين.

**الشكل (05): جهود الحكومة في محاربة الفساد من وجهة نظر المواطنين سنة 2016**

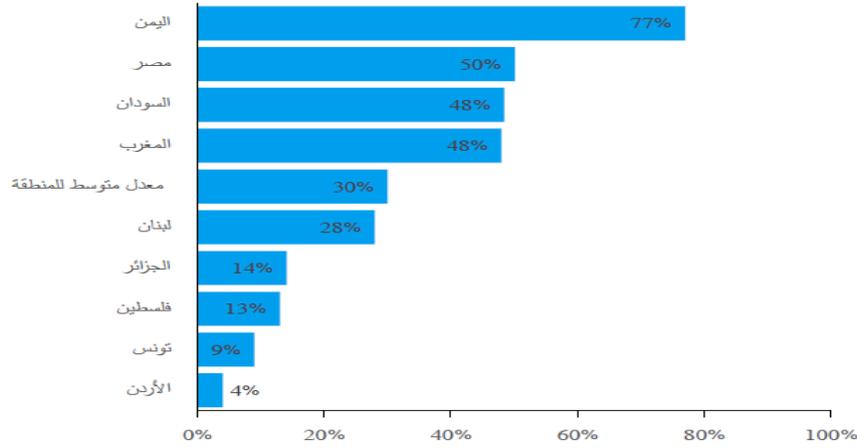


المصدر: (كورالي، 2016: 14)

- ما يمكن قوله أن مجهودات حكومات كل من اليمن ولبنان في مكافحة الفساد في تدهور كبير جدا، وهذا الشيء لا يستثنى أحد من البلدان الأخرى فمصر على سبيل المثال والتي تعتبر أحسن البلدان ترتيبا يرى تقريبا 60% من مواطنيها أن الدولة لا تبذل مجهودات كافية في القضاء على الفساد.

- الرشاوي التي يدفعها المواطنون لقاء الخدمات: ركز مقياس الفساد العالمي في دراسته للرشاوي التي يدفعها المواطنون اتجاه الخدمات على ستة خدمات رئيسية، المدارس الحكومية، المستشفيات والعيادات الحكومية، الوثائق الشخصية، الخدمات الحيوية وأخيرا الشرطة والمحاكم. والشكل الموالي يبين عدد الذين دفعوا الرشوة من المواطنين لقاء الحصول على هذه الخدمات.

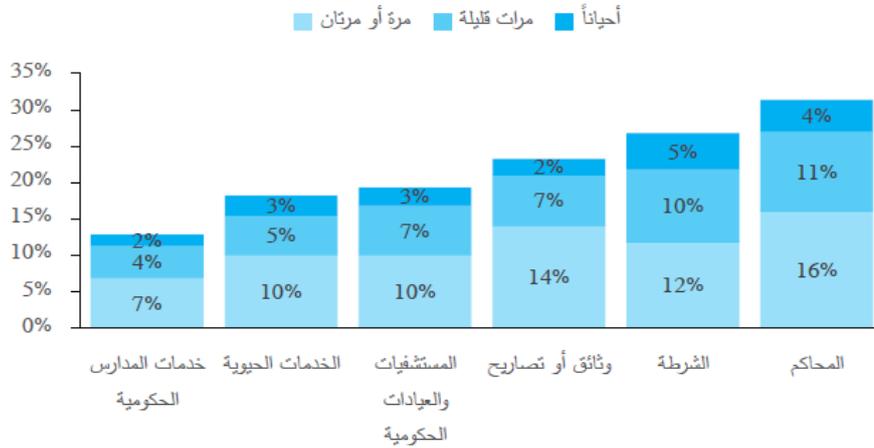
## الشكل (06): نسب مستخدمي دافعي الرشوة سنة 2016



المصدر: (كورالي، 2016: 16)

نجد أن الفروق متباينة ما بين الدول، حيث نجد أن الوضع جد متدهور في اليمن أين دفع ما يقارب 77 % من مواطنين العينة في اليمن رشاي مقابل خدمات حكومية، بينما نجد نصف المستجوبين في مصر قام بنفس الفعل، وما يمكن ملاحظته أن الأردن هي الدولة التي يكاد يعدم فيها دفع الرشوة لقاء الخدمات الحكومية وهذا بمعدل 4 %. أما فيما يتعلق بأكثر الخدمات التي تتأثر بالرشوة فسندرجها في الشكل الموالي:

## الشكل (07): مستخدمو الخدمات دافعي الرشوة سنة 2016

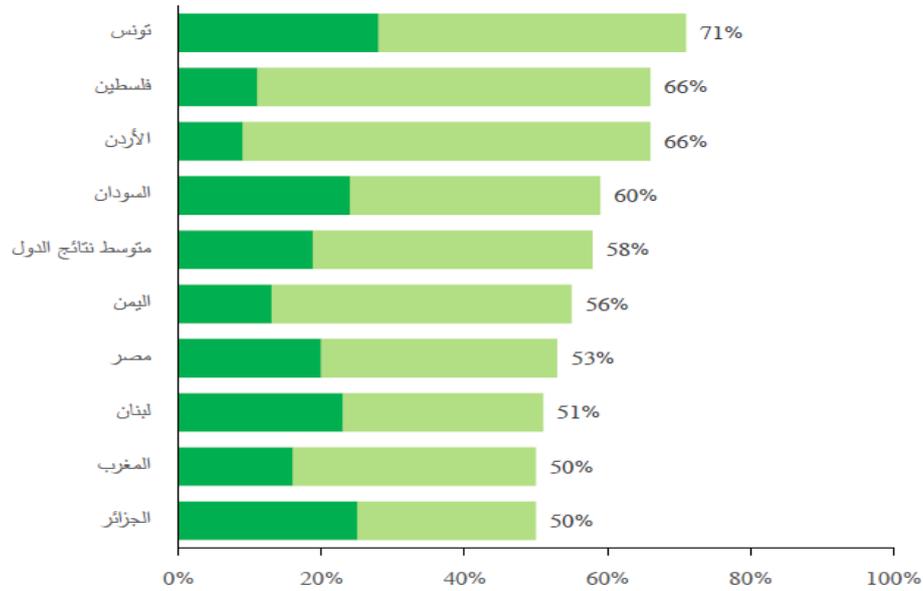


المصدر: (كورالي، 2016: 19)

من خلال هذا الشكل نجد أن المحاكم تحوز على أعلى معدلات الرشوة حيث أفاد 31 % من عينة الدراسة على دفعهم للرشوة عند تواصلهم للمحاكم وأن 16 % منهم لأكثر من مرة، كما نجد 27 % من المواطنين دفعوا الرشوة للشرطة، أما في بقية الدول فهي متفاوتة وأقل الخدمات التي تدفع مقابلها الرشوة هي الخدمات المدرسية الحكومية.

- استطاعة المواطنين صنع الفارق: تعتقد أغلبية بسيطة من المواطنين المستجوبين والبالغ نسبتهم 58 % في المتوسط قدرتهم على صنع الفارق في مكافحة الفساد، وهذا مؤشر إيجابي يشير على أنه يوجد وعي كبير من قبل المواطنين بخطورة هذه الظاهرة. والشكل التالي يبين نتائج ما توصلت إليه الدراسة في هذا المجال.

## الشكل (07): استطاعة المواطنين صنع الفارق



المصدر: (كورالي، 2016: 26)

من خلال ما تقدم نجد أن المواطنين المستجوبين في تونس يعتقدون بقدرتهم في تغيير مجرى الأمور وانهم أصحاب المبادرة في مكافحة الفساد، وهذا ما يمكن قوله بالنسبة لكل من فلسطين والأردن، بينما نجد أن نصف عينة المستجوبين في الجزائر، والتي احتلت المرتبة الأخيرة لا يعتقدون بقدرتهم في محاربة الفساد.

## الخاتمة

تترقب الدول ووسائل الإعلام نتائج المؤشرات الدولية المختلفة وبالخصوص المؤشرات التي تعنى بترتيب دول العالم وفق ظاهرة معينة سياسية كانت أو اقتصادية أو اجتماعية، ولأهمية ظاهرة الفساد ومدى دلالة مؤشرات قياس مستوى هذه الظاهرة على الدول وتأثيرها في جوانب الحياة كافة في مختلف الدول يكون لمنظمة الشفافية الدولية ومؤشراتها الصدى الأكبر في هذا المجال. وعلى هذا الأساس قمنا من خلال هذه الدراسة بتحليل جميع مؤشرات منظمة الشفافية الدولية التي تعنى بقياس مستويات الفساد، وتتبع تطور هذه المؤشرات وفق منهج إحصائي متسلسل وتم التركيز على حالة الدول العربية. وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها وسبل التركيز على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وفق منهجية منظمة الشفافية العالمية. ومن تم الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات حول هذه المؤشرات.

## النتائج:

- يعد هذا البحث خلاصة لما أنتجته منظمة الشفافية الدولية من مجموعة للمؤشرات والتقارير التي تصدرها وتم التركيز تطورها في الدول العربية؛
- أغلبية الدول العربية تحت درجة 40 في مقياس مدركات الفساد، وهذا مؤشر سيء يدل على انتشار هذه الظاهرة على نطاق واسع في الدول العربية؛
- عدم الاعتراف من قبل الكثير من الدول ومنها الجزائر بمؤشر مدركات الفساد، وهذا راجع لخصوصية هذا المؤشر، حيث يلاحظ أنه عبارة عن مؤشر تجميحي يعتمد على عدة مؤشرات تصدرها مؤسسات مختلفة ولا يقيس (آراء الخبراء والمحللين

من حول العالم) وأن منظمة الشفافية الدولية غالطت نفسها عندما أشارت إلى أنه يعتمد على آراء الخبراء أو هو مسح المسوح، وإنما هو عبارة عن متوسط مجموعة من المؤشرات تعنى بقياسات مختلفة تتعلق بالدول وليس بقياس الفساد فقط وهذا يدل على ضعف المؤشر؛

- على الرغم من الجهود العربية المبذولة في مكافحة الفساد إلا أنها تبقى في العموم شكلية؛
- عدم الثقة الكبيرة لدى المواطنين بفعالية الجهود المبذولة من قبل الدولة في مكافحة الفساد؛
- تعتبر الرشوة من أهم مظاهر الفساد انتشارا في الدول العربية؛
- انتشار الفساد بشكل كبير في القطاع الحكومي بمؤسسات الدولة وخصوصا في القضاء وسلك الشرطة، المفترض ان يكونا أولى المؤسسات عناية بمكافحة الفساد وليس العكس؛
- قناعة المواطنين بإمكانية صنعهم الفارق في مكافحة الفساد واخذهم زمام المبادرة.

#### الاقتراحات

- ضمان الاستقلالية الضرورية لأجهزة الوقاية من الفساد ومكافحته أثناء مزاوله مهامها، كي تبقى بمنأى عن كل تأثير لا يتلاءم مع وضعها؛
- منح صلاحيات واسعة لمنظمة الشفافية الدولية، تمكنها من القيام بوظائفها، مع فرض رقابة صارمة عليها، حتى لا تصبح هيئة ابتزاز وفساد؛
- السهر على الحد من كل أشكال الحصانة للمسؤولين المتابعين بمخالفات الفساد؛
- كشف وفضح جميع قضايا الفساد، والتعامل معها بشكل عادل، من أجل كسب ثقة المواطنين، وتجسيد دولة القانون؛
- تبسيط القوانين وسد الثغرات القانونية لتجفيف منابع الفساد؛
- تقييم القرارات والنصوص والقوانين التنظيمية، باعتبارها مرحلة ضرورية لمعرفة إلى أي مدى حققت أهدافها؛
- الفصل بين السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية، مما يمكن السلطة التشريعية من أداء دورها التشريعي والرقابي، ويؤدي إلى إيجاد قضاء مستقل قادر على الفصل في كافة قضايا الفساد بحيادية تامة؛
- إدراج إجراءات تمكن من حماية شهود أفعال الفساد عندما يكون من شأن شهادتهم تعريض سلامتهم أو حياتهم إلى الخطر، أو سلامة ذويهم؛ كما يجب حمايتهم من الإجراءات التأريية (المهنية أو غيرها) التي قد تضر بهم؛
- ضرورة وضع مناهج تربوية وثقافية عبر مؤسسات التعليم بمختلف مستوياتها، لغرض إنشاء ثقافة النزاهة وحفظ المال العام؛

- تشجيع المجتمع على مكافحة الفساد من خلال العمل التحسيبي بشأن التأثيرات السلبية التي تنتج من جراء ارتكاب أعمال فاسدة؛
- تفعيل المساءلة الاجتماعية في الأوطان العربية، وتمكين الحكم الراشد بها.

#### قائمة المراجع:

1. جمال سلامة علي (2001)، الجهود الدولية لمكافحة ظاهرة الفساد وإشكالية التطبيق، مجلة العلوم الاجتماعية، مج39، ع2، الكويت.
2. سليمان لخميسي (2013)، دور منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد، مجلة الفقه والقانون، ع9، المغرب.
3. قطيط عدنان محمد (2016)، مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر: بدائل استراتيجية مقترحة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع69، السعودية.
4. كورالي برنغ (2016)، الناس والفساد: دراسة مسحية على دول الشرق الأوسط وشمال افريقيا 2016، منظمة الشفافية والنزاهة الدولية.
5. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، شبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي، شوهذ يوم 12 فيفري 2018  
<http://www.aman-palestine.org/ar/networks/ansa>
6. مبادرة الادارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية، شوهذ يوم: 05 فيفري 2018.  
<http://www.pogar.org/publications/agfd/GfDII/corruption/deadsea/abdullahkilani-ar.pdf>
7. منظمة الشفافية الدولية، شوهذ يوم: 13 فيفري 2018  
<https://www.transparency.org/about>
8. منظمة الشفافية الدولية، مؤشر دافعي الرشوة، شوهذ يوم 23 فيفري 2018  
<https://www.transparency.org>
9. منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد، شوهذ يوم 23 فيفري 2018  
<https://www.transparency.org>
10. المنظمة العربية لمكافحة الفساد، الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، شوهذ يوم: 06 فيفري 2018  
<http://arabanticorruption.org/?lang=ar>
11. المنظمة اليمنية لتعزيز النزاهة، شبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي، شوهذ يوم: 12 فيفري 2018  
<http://opiymen.org/alliances/re/174-re1.html>
12. Transparency international bribe payers index 2011, vu le 23 fevrier 2018,  
<https://www.transparency.org>

- **Paper in Conference:** Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. *In Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- **Thesis or Dissertation:** Ali, Yousef. (1992). *Anxiety and Marihuana smoking behavior among college students*. Unpublished Master Thesis, University of Southern Texas.

### **Required Submissions**

Authors are required to submit the following:

- An electronic copy of the manuscript on Microsoft Word for Windows.
- The author's CV, including his/her full name in Arabic and English, current address, rank, and the most important publications.
- Publishing undertaking statement.

**Kindly send a copy of your manuscript, to our email:**

[joecma.batna1@gmail.com](mailto:joecma.batna1@gmail.com)

**Or by mail to:**

**Journal of Economic Sciences and Management  
Faculty of Economic, commercial and management sciences,  
Batna 1 University,  
Batna 05000, Algeria.**

## **Publishing Rules Refereeing**

All articles submitted for publication are subjected to peer refereeing. Final acceptance is subject to authors making all appropriate modifications suggested by the referees. Sole responsibility for contents rests with the authors, not the editors or the Journal. The Editorial Board conducts initial review for all the coming articles in order to decide whether they abide by the publishing rules; hence are eligible for refereeing. The Editorial Board retains the right of refusing an article without disclosing the reasons.

## **Publication Conditions & Manuscript Requirements**

1. The Journal publishes original articles in the fields of economic Sciences and Management.
2. Manuscripts should not have been published before or considered for publication elsewhere. A written statement to that effect should be submitted along with the manuscript.
3. Submitted manuscripts should not be parts of published books.
4. Manuscripts received by the Journal cannot be returned whether published or not.
5. Manuscripts should not exceed (6000 and 6500) word in ordinary pages A4 size.
6. Manuscripts must have title and abstract in Arabic and English (about 100 words each); and that includes keywords.
7. Authors' full names, scientific degree, current affiliations, e-mail phone number (to contact him if necessary) must be given immediately below the title of the article.
8. Arabic Manuscripts should be typed in Simplified Arabic, 12 points; and English/French Manuscripts in Times New Roman, , 12 points.
9. The policy of the journal requires, as much as possible, that a research article be composed of the following parts:
  - Introduction.
  - Research problem.
  - Objectives.
  - Importance.
  - Methodology.
  - The findings of the study.
  - Discussion of the findings.
  - Conclusions and recommandations.
10. Figures, graphs, illustrations and tables should be included in the text. They should also be consecutively numbered and titles above them, sources and explanations beneath them.
11. Notes should be placed at the end of each page when necessary only.
12. . The Journal does not publish research instruments. However, they should be included within the presented transcript in order that the referees may review them. These should not be included in the research article when it is presented for final acceptance and printing.
- 13.
14. Citation in the text should be based to APA (American Psychological Association) style ,cite all references used either at the beginning of a sentence or at the end of the sentence according to the last name of author/authors and year of publication, as shown below:
  - At the end of the sentence: ..... (Kotler, 2009).
  - At the beginning of the sentence: According to Kaplan & Norton (1992).....
  - Page numbers are mentioned in the main text only in case of quotation. Footnotes may be used only when it is necessary and can be numbered or bulleted with an asterisk.
  - Citation in "References list" should be listed alphabetically according to the author's/authors' last name/s (in accordance with APA style) as shown in the examples bellow:
    - **Books:** Benziane, I. (2012). *Stratégie d'internationalisation des entreprises*, Verlag: Editions Universitaires Europeennes *EUE*.
    - **Article in journal:** Megri, Z. & Bencherif, F.(August 2014). The Effect of Territorial Marketing on City Image Valuation: An Exploratory Study in Algeria, *International Journal of Marketing Studies*, 6(4), 145-156.

## Scientific Board

Prof Said OUKIL	Algiers 3 University	Algeria
Prof Salah FELLAHI	Batna 1 University	Algeria
Prof Abdel-Madjid DJENANE	Setif 1 University	Algeria
Prof Ali Falah AL-ZOUBI	Amman Arab University	Jordanie
Prof Taleb Awad WARAD	The University of Jordan	Jordan
Prof Said BRIBECHE	Annaba University	Algeria
Prof Iman BENZIANE	Batna 1 University	Algeria
Prof Sahraoui BENCHIHA	Sidi Belabes Uninversity	Algeria
Prof Yvon François PESQUEUX	Paris SUD University	France
Prof ALAIN SAFA	University of Nice Sophia Antipolis	France
Prof Nathalie HILMI	International University of Monaco	Monaco
Prof Hassan AYOUB	Lebanese university	Lebanon
Prof Slimane BELAOUAR	Ghardaia University	Algeria
Prof Messaoud ZEMOURI	Batna 1 University	Algeria
Prof Ammar ZITOUNI	Batna 1 University	Algeria
Prof Ali RAHAL	Batna 1 University	Algeria
Prof Naouel BEN AMARA	Ouargla University	Algeria
Prof Naima GHELLAB	Constantine 2 University	Algeria
Prof Malika ZEGHIB	Canstantine 2 University	Algeria
Prof Mourad ZAID	Algiers 3 University	Algeria
Prof Youcef MESSAADAoui	Blida University	Algeria
Prof Ilyes BENSACI	Ouargla University	Algeria
Prof Mebarka SOUAKRI	Algiers 3 University	Algeria
Prof Ali YOUSFAT	Tiaret University	Algeria
Prof Saliha MEKAOUSI	Batna 1 University	Algeria
Prof Ilhem YAHIAOUI	Batna 1 University	Algeria
Prof Amor CHARIF	Batna 1 University	Algeria
Dr Ayat allah MOULACENE	Batna 1 University	Algeria
Dr Djamel DJAIL	Batna 1 University	Algeria
Dr Ashraf SOFY	Batna 1 University	Algeria
Dr Saliha ACHI	Batna 1 University	Algeria
Dr Nadjma ABBAS	Batna 1 University	Algeria

Editorial Board of  
**Journal of economic sciences  
& management**

**Honorary President of the Journal**

**Prof Abdeslam DHIF** President of BATNA 1  
University

**President of the Journal**

**Prof Tahar HAROUN** Dean of the Faculty

**Editor-in-Chief**

Prof Naima YAHIAOUI

**Editorial Board**

Prof	Zakia MEGRI
Prof	Samia Lahouel
Prof	Mostefa AKKARI
Dr	Djamel BELKHEBAT
Dr	Abderrezak KEBBOUT

**Editorial Secretary**

Chakeur BELAKHDAR

**Kindly send a copy of your manuscript, to our email:**

**[joecma.batna1@gmail.com](mailto:joecma.batna1@gmail.com)**

**Or by mail to:**

**Journal of Economic Sciences and Management  
Faculty of Economic, commercial and management  
sciences,  
Batna 1 University,  
Batna 05000 Algeria**

# Journal of Economic Sciences and Management

Semi-annual peer-reviewed academic journal

**Published by Faculty of Economic Sciences,  
Commerce and Management Sciences  
Batna 1 University**

**N ° 2**

**ISSN : 2602-5531**

**June 2018**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة باتنة 1  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



# JOURNAL OF ECONOMIC SCIENCES & MANAGEMENT

*Published by Faculty of Economic Sciences, commerce and  
management sciences - University of Batna 1*



**N ° 2**

**ISSN : 2602-5531**

**June 2018**