

مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

مجلة أكاديمية علمية نصف سنوية محكمة تصدر عن كلية العلوم
الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير- جامعة باتنة 1

- أثر تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة وحدة قارورات الغاز بباتنة.
د/ قرابصي سارة وسماعيل نسرین
- نحو إقامة تنمية سياحية مستدامة: تقييم الجهود المبذولة في تطوير صناعة السياحة- دراسة ميدانية-
أ/ راضية بن نوي : طالبة دكتوراه
- التمويل المبتكر ومساهمته في تحقيق التنمية -عرض تجارب دولية-
أ/ هرموش إيمان وأ/ جامعي سارة

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

العدد 04 ر.د.م.د. 2602-5531 جوان 2019

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

**الهيئة المشرفة
علمجلة
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. شاكر 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. عليرحال
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 يحيوي
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. يلقى البحث القبول النهائي بعد أن يجري المؤلف التعديلات التي يطلبها المحكمون. وعلى الرغم من ذلك، فإن الباحثين مسؤولين عن محتويات أبحاثهم وتعبير 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 الأصيلة 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، وبريده الإلكتروني ورقم هاتفه (للاتصال به عند الضرورة) بعد عنوان البحث.
8. أن تقدم البحوث العربية مطبوعة بخط (SimplifiedArabic) 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)، يحياوي (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

أو على العنوان التالي:

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

الافتتاحية

يسرنا أن نتوجه للباحثين في العلوم الاقتصادية والإدارية بالعدد الرابع من مجلة "العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال" الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة I الحاج لخضر.

تضمن هذا العدد مجموعة متنوعة من المقالات العلمية في شتى التخصصات وبعده لغات، حيث تمنح المجلة فرصة للمقالات المترجمة والأبحاث الأجنبية (الفرنسية والانجليزية).

وتدعو أسرة المجلة كل الباحثين لإثراء هذه المجلة بإسهاماتهم العلمية، ولهم منا كل التقدير والعرفان.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نشكر كل من ساهم في انجاز هذا العدد.

هيئة التحرير

محتويات العدد

- أثر تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة وحدة قارورات الغاز بباتنة.
29-12
 - د.قراصي سارة و سماعيل نسرين
48-30 نحو إقامة تنمية سياحية مستدامة: تقييم الجهود المبذولة في تطوير صناعة السياحة- دراسة ميدانية-
 - أ. راضية بن نوي : طالبة دكتوراه
59 -49 التمويل المبتكر ومساهمته في تحقيق التنمية -عرض تجارب دولية-
أ.هرموش إيمان وأ.جامعي سارة
-

أثر تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية:

دراسة حالة وحدة قارورات الغاز بباتنة

The effect of applying the principles of ISO 9001 on the marketing performance of the industrial institution: a case study of the gas bottles unit in Batna

سماويل نسرين

طالبة دكتوراه، جامعة بسكرة

smailnsrn@gmail.com

د.قراصي سارة

أستاذة مؤقتة، جامعة باتنة 1

sarah.grabsi@gmail.com

الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 والتمثلة في (التزام الإدارة، التركيز على الزبون، إدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر) وأثرها على الأداء التسويقي بوحدة قارورات الغاز بباتنة. ولقد تضمنت محورين: تناولنا في الأول مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 وعلاقتها بالأداء التسويقي والثاني وضح تأثير تطبيق تلك المبادئ على الأداء التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحميل الإحصائي SPSS. وتوصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لنظام إدارة الجودة 9001 على الأداء التسويقي.

الكلمات المفتاحية: مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001، الأداء التسويقي ووحدة قارورات الغاز بباتنة.

Abstract :

This study deals with the principles of the ISO 9001 (Management Commitment, Customer Focus, Human Resource Management and Continuous Improvement) and its impact on the marketing performance of Batna Gas Bottles Unit.

We discussed the principles of the ISO 9001 and its relationship to marketing performance, Then we explained the impact of the application of these principles on the marketing performance of that institution.

The hypotheses were tested using SPSS. And there is a statistically significant effect at the level of significance of the ISO 9001 on the marketing performance.

Keywords: ISO 9001, Marketing Performance and Batna Gas Bottles Unit.

مقدمة:

يتميز عالم اليوم بالعديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة، التي تستوجب على المؤسسات الصناعية التكيف معها عبر نشاط التسويق الذي يهدف إلى كسب رضا الزبون، حيث أصبح ممارسة النشاط التسويقي بحاجة إلى مدخل حديث يمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة وفعالية، حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تفرضها عليها البيئة المحيطة من جودة السعر والجودة في المنتجات وغيرها. ويعتمد تحقيق مستوى عالٍ من هذه الأخيرة على نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 المعرف كنظام إدارة يتضمن مجموعة من الممارسات لتوجيه المؤسسة والتحكم فيها من حيث الجودة، من خلال إعادة تنظيم هيكلها التنظيمي بأكمله. وأما الأداء التسويقي فهو مؤشر على القدرة التنافسية لتلك المؤسسة، فهو يسمح لها بتحسين ربحيتها ونموها وقوتها وخاصة مركزها في السوق. لذا سندرس التأزر بين إدارة الجودة وقدرات التسويق من أجل تحقيق غايتها.

مشكلة الدراسة:

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المؤسسات الصناعية، تسعى إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 من أجل البقاء والاستمرار، ومن أجل الارتقاء بمستوى أدائها خاصة أدائها التسويقي. وعليه، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو:

ما أثر تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي في المؤسسة الصناعية؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو الأداء التسويقي وكيف يتم تقييمه؟
- ما هي مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001؟
- ما هو واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 بوحدة قارورات الغاز بباتنة؟
- كيف يؤثر تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي بهذه الوحدة؟

فرضيات الدراسة:

بناء على تساؤلات البحث، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي بوحدة قارورات الغاز بباتنة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للالتزام الإدارة على الأداء التسويقي بالوحدة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتركيز على الزبون على الأداء التسويقي بالوحدة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الموارد البشرية على الأداء التسويقي بالوحدة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتحسين المستمر على الأداء التسويقي بالوحدة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال سعي كل مؤسسة لمواكبة التطورات الكبيرة التي تطرأ على الأوضاع الاقتصادية والتنافسية، فهي تلجا إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 من أجل الارتقاء إلى مكانة أفضل من خلال تقديم منتج ذو جودة، وهذا يتم من خلال المراجعة الدورية لطرق وأساليب الإنتاج وتحسينها من أجل زيادة إنتاجيتها وزيادة حجم مبيعاتها ما يزيد في ربحيتها وقدرتها على المنافسة. كل هذا لتحسين أدائها خاصة أدائها التسويقي الذي هو الركيزة الأساسية لنجاحها واستمرارها في السوق.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى:

- إبراز أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 في المؤسسة الصناعية.
- التعرف على واقع الأداء التسويقي بوحدة قارورات الغاز بباتنة.
- معرفة تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي بهذه الوحدة.

منهج الدراسة:

سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها والعوامل المتحكمة فيها، إضافة إلى المنهج الاستنباطي الذي يقوم على استنتاج أفكار معينة من ظاهرة عامة، بمزج ذلك بتحليل واقعي يربط بين التشخيص والمعالجات من جهة، والواقع من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق، سيتم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 وعلاقتها بالأداء التسويقي في المؤسسة الصناعية
يعتبر نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 مدخلا يمكن المؤسسات من الاستجابة لمتطلبات الأسواق، من خلال تحسين أدائها التسويقي. وبذلك سنحاول في هذا المحور أن نتطرق إلى ما يلي:

أولاً: مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001

يعتبر نظام الجودة إطاراً تنظيمياً يضمن سلامة النظام، وله عدة إصدارات أولها سنة 1994 وآخرها سنة 2015. وحالياً يتم تطبيق هذا الإصدار الأخير، لذلك سنركز على توضيح مبادئه فيما يلي: (Iso, 2016, P 01)

- التركيز على الزبائن: تلبية وتجاوز توقعات الزبائن؛
- القيادة: توفير الغرض من إنشاء المؤسسة والتوجيه والمشاركة؛
- إشراك الموظفين: الاعتراف والتمكين للعاملين وتعزيز المهارات والمعارف والقدرات؛
- نهج العمليات: الفهم الكامل للعمليات من أجل تحسين الأداء؛
- التحسين: الحفاظ على مستوى الأداء الحالي مع خلق فرص جديدة؛
- اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة: الاعتماد على الحقائق والأدلة وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- إدارة العلاقات: إدارة العلاقة مع جميع الأطراف المعنية للحفاظ وتحسين الأداء.

ثانياً: الأداء التسويقي وعلاقته بنظام إدارة الجودة الأيزو 9001 بالمؤسسة الصناعية

سنعرض أولاً إلى الأداء التسويقي ثم علاقته بنظام إدارة الجودة الأيزو 9001 بالمؤسسة الصناعية كما يلي:

1- ماهية الأداء التسويقي:

سننطلق إلى تعريف الأداء التسويقي وقياسه وتقييمه كما يلي:

1.1 تعريف الأداء التسويقي:

توجد عدة تعاريف للأداء التسويقي، حيث عرف بأنه:

- "مدى كفاءة وفعالية وظيفة التسويق، أي مدى بلوغها لأهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها: البشرية، المادية والمالية". (يحيوي، وعبد الصمد، 2012، ص 63).

- "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التسويقية في كسب الزبائن ومعرفة تفضيلاتهم والمحافظة عليهم، لما في ذلك من انعكاس على رضا الزبون، ولاء الزبون، الابتكار التسويقي، الحصة السوقية وزيادة معدل النمو والبقاء". (الربيعي، وآخرون، 2014، ص 278).

نستنتج من التعريفين، أن الأداء التسويقي يركز على مدى تحقيق الأهداف التسويقية، من خلال كسب رضا الزبون وضمان البقاء في السوق.

2.1 قياس وتقييم الأداء التسويقي

1.2.1 قياس الأداء التسويقي:

تكمن مشكلة قياس الأداء التسويقي بالمؤسسة في تحديد المقاييس، وكذلك في وضع مقاييس داخلية وخارجية للسوق ومراجعتها دورياً للتأكد من كونها تسيير على نحو سليم، وتحسين أدائها بشكل ثابت، لذلك فإن امتلاكها لنظام شامل من المقاييس لقياس الأداء يعد أمراً ضرورياً لبقائها. (الزبواني، 2004، ص 111).

ويتمثل التوجه السائد حالياً في قياس الأداء التسويقي في ضرورة استخدام مقاييس المخرجات غير المالية مع مقاييس المخرجات المالية، لأن هذه الأخيرة تركز فقط على الأداء الماضي.

واستناداً إلى ما تقدم، فإن قياس الأداء التسويقي يستدعي: (البرواري، والنقشبندى، 2013، ص 237).

- اعتماد مقاييس المخرجات غير المالية والمتمثلة ب: رضا الزبون، ولاءه، الحصص السوقية والابتكار.
- تقديم مقاييس للأداء تمتاز بالبساطة وممكنة الاستخدام.
- أن تكون المؤشرات المعتمدة وفق متطلبات أنشطتها.

2.2.1 تقييم الأداء التسويقي:

تمثل عملية تقييم الأداء التسويقي قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تعكس الواقع، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء التسويقي، وفق مؤشرات معينة. (مزهودة، 2001، ص 95).

ويتمثل مؤشر الأداء التسويقي في كونه: "معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام التسويق، بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف التسويق، محدد ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة". (يحياوي، 2005-2006، ص 102).

ولقد اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مؤشرات الأداء التسويقي في دراساتهم وحسب وجهات نظرهم المختلفة، إلا أنه عادة ما يتم تقسيمها وفق أربعة معايير هي: الكمية، الجودة، التكلفة والوقت.

2- علاقة الأداء التسويقي بنظام إدارة الجودة الأيزو 9001:

سنركز على الأداء التسويقي من حيث مزيجه المتكون من: المنتج، السعر، التوزيع والترويج. ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرين كما يلي: (يحياوي، 2005-2006، ص ص 111-112).

أ- **علاقة الجودة بالمنتج**: تمثل الجودة حالياً إحدى الميزات التنافسية في السوق المحلية والعالمية، لذلك تركز معظم المؤسسات على عنصر الجودة في منتجاتها من خلال تقليل نسبة التالف والمعيب من المنتج وتقليل نسبة التالف في المواد المستخدمة في الإنتاج، وكذلك التقليل من الوقت الضائع من خلال التدريب المستمر للعمال على الأنشطة المؤثرة على الجودة، وهي بذلك تسعى لتقديم منتجات ذات جودة تلبية لرغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.

ب- **علاقة الجودة بالسعر**: يعتبر السعر أداة ترويجية لصالح المؤسسة قصد غزو أكبر الأقساط السوقية، كما يمثل أداة استراتيجية تنافسية بغية كسب زبائن جدد أو المحافظة على الحاليين، فالزبون هو الذي يقرر عادة مستوى الجودة، وعند إدخال منتج جديد إلى السوق يستلزم الأمر ضرورة ملائمة الجودة للسعر الواجب دفعه. وصنع المنتجات لا يقتصر فقط على إضافة أشكال أو ألوان مختلفة، ولكن بإضافة مستويات جودة مختلفة من نفس المنتج وبأسعار مختلفة، حيث الهدف من ذلك اقتحام أسواق جديدة.

ج- **علاقة الجودة بالتوزيع**: يمثل التوزيع جميع النشاطات التي تمارسها المؤسسة من أجل إيصال المنتج إلى الزبائن في الوقت والمكان المناسبين. ويظهر تأثير نظام إدارة الجودة على التوزيع في تقديم منتجات ذات جودة عالية تعمل على كسب ولاء رجال البيع والموزعين وتشجيعهم على تصريفها.

د- **علاقة الجودة بالترويج**: يعمل الترويج على إقناع المستهلكين المستهدفين بأن ما يتم الترويج إليه من سلع أو خدمات هو القادر على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم ووفق إمكاناتهم، ويظهر تأثير نظام إدارة الجودة على الترويج في دفع الزبائن إلى تقبل وتبني السلع والخدمات والأفكار القائمة والجديدة، كذلك في توفير العلم والمعرفة بالسلعة لدى أكبر عدد من الزبائن في السوق المستهدفة وفي أسرع وقت ممكن من خلال اللجوء إلى حملات مكثفة لبلوغ ذلك.

المحور الثاني: تأثير تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي بوحدة قارورات الغاز بباتنة
لغرض معرفة تأثير تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي اخترنا دراسة تطبيقية بوحدة قارورات الغاز بباتنة، وسنتطرق في هذا المحور إلى ما يلي:

أولاً: التعريف بوحدة قارورات الغاز بباتنة

تقع وحدة قارورات الغاز بباتنة في الشمال الغربي للولاية بالمنطقة الصناعية كشيدة. ولقد شرع في تأسيس وحدة قارورات الغاز بباتنة سنة 1974 وفقاً للمرسوم 74/72 المؤرخ في 16 نوفمبر 1974، كانت في البداية تابعة للمؤسسة الوطنية للحديد والصلب (SNS) والتي كانت تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة، ومع بداية شهر نوفمبر 1978 شرعت في الإنتاج التجريبي بورشة واحدة وهي ورشة القارورات المجهزة. أما الانطلاقة الفعلية للوحدة فكانت في جانفي 1979 بطاقة إنتاجية نظرية قدرت بـ: 800000 قارورة سنوياً. وحاليا الوحدة تنتج ما يلي: (وحدة قارورات الغاز، 2017).

- قارورات غاز حجم عادي (Bag 11/13 kg)؛

- قارورات غاز (Bag 12.5kg)؛

- قارورات غاز حجم كبير (Bag 35kg)؛

- قارورات الغاز حجم صغير (Bag 6kg)؛

- صندوق حمل قارورات الغاز (Bag 11/13 kg)؛

- خزانات سير غاز للسيارات سعة 100/80/60/40 لتر؛

- مطافئ.

كما تقوم الوحدة إضافة إلى إنتاج هذه السلع بتقديم خدمة وتصليح مختلف أنواع قارورات الغاز.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا إضافة إلى رؤساء الأقسام لوحدة قارورات الغاز بباتنة وموظفيها، والبالغ عددهم سنة 2017 ما يقدر بـ 323 فرداً، حيث يقدر عدد الإطارات بـ 99 إطاراً. وقد اخترنا هذه الفئة تحديداً، لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة، من كونهم يمتلكون الخبرات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الكفاءة. وبما أنه يتعذر على الدراسة أن تشمل جميع أفراد المجتمع المستهدف، فقد تم اختيار عينة قصدية، حيث قمنا بتوزيع 86 استبانة وتم استرجاع 83 استبانة، وبعد استبعاد ثلاثة منها لعدم مطابقتها للشروط المطلوبة، تمت الدراسة على 80 استبانة نهائية أي بنسبة 96.36%.

ثالثاً: أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي

1- أسلوب جمع البيانات (أداة الدراسة):

بناء على طبيعة المعلومات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وتضمنت جزئين على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية عن أفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى الدراسي والخبرة المهنية.

- **الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وتم تقسيمها إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 والذي احتوى على (19) عبارة قسمت على أربع أبعاد رئيسية كما يلي:

البعد الأول: ويمثل التزام الإدارة احتوى على (5) عبارات.

البعد الثاني: ويمثل التركيز على الزبون احتوى على (4) عبارات.
 البعد الثالث: ويمثل إدارة الموارد البشرية وبدوره احتوى على (5) عبارات.
 البعد الرابع: ويمثل التحسين المستمر والذي احتوى على (5) عبارات.
 القسم الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الأداء التسويقي والذي احتوى على (10) عبارات.
 أي أن الاستبانة قد تضمنت 29 عبارة حول موضوع الدراسة.
2- أدوات التحليل الإحصائي:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V20)، حيث تم الاعتماد على ما يلي:

- ✓ **المقياس المستخدم:** تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المقسم إلى خمس اختيارات أعطيت الدرجات من 1 وهي أدنى درجة غير موافق بشدة وصولاً إلى 5 وهي أعلى درجة موافق بشدة.
- ✓ **الأساليب الإحصائية:** وهي التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار كولموغوروف سمرنوف (Kolmogorov Smirnov K-S)، معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerances)، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد التدريجي (Stepwise)، تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) واختبار T.

رابعاً: المعالجة الإحصائية

سيتم في المعالجة الإحصائية وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات أفرادها كما يلي:

1- وصف خصائص عينة الدراسة:

سنتناول فيما يلي وصف البيانات العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى الدراسي والخبرة المهنية، ثم تحليلها. وتتمثل النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): وصف عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	القياس	
82.5	66	ذكر	الجنس
17.5	14	أنثى	
2.5	2	أقل من 25 سنة	العمر
52.5	42	من 25-35 سنة	
31.2	25	من 36-45 سنة	
13.8	11	أكثر من 45	
25	20	أقل من الثانوي	المستوى الدراسي
33.8	27	ثانوي	
38.8	31	جامعي	
2.4	2	دراسات عليا	
27.5	22	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
47.5	38	من 5 إلى 10 سنوات	
15	12	من 11 إلى 15 سنة	
10	8	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة ببرنامج SPSS 20

يبين من الجدول السابق أن عينة الدراسة تتوزع بين ما نسبته 82.5% ذكور و17.5% إناث، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب الجهد العضلي أكثر في الإنتاج. كما توضح العينة حسب العمر أن أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في المجال من 25 إلى 35 سنة بنسبة 52.5%، ثم تليه الفئة العمرية في المجال من 36-45 سنة بنسبة 31.2% والفئة العمرية في المجال أكثر من 45 سنة بنسبة 13.8%، لتأتي في الأخير الفئة التي تتمركز في المجال أقل من 25 سنة بنسبة 2.5%، وهذا ما يشير إلى أن الوحدة توظف الشباب وهذا مؤشر إيجابي. أما عن التوزيع حسب المستوى الدراسي، فإن غالبية أفراد الدراسة هم ذوي المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم 38.8%، ويليهم الأفراد ذوي المستوى الثانوي حيث قدرت نسبتهم بـ 33.8%، ثم تليها فئة الأفراد ذوي مستوى أقل من الثانوي حيث بلغت نسبتهم 25%، أما التعداد الأدنى فيعود لمستوى الدراسات العليا بنسبة 2.4%، وهذا يعني أن الوحدة تهتم بتوظيف الإطارات ذوي المؤهلات العلمية العالية استجابة لطبيعة الوظائف الحساسة التي يشغلونها كموظفين في الإدارة العليا، أو كرؤساء أقسام مختصين، كما أنها تهتم باستقطاب ذوي المستوى الثاوي وأقل من الثانوي وذلك لوجود أنشطة لا تستدعي مؤهلا علمية. وبالنسبة للتوزيع حسب الخبرة المهنية، فإنه تبين أن أكبر نسبة كانت لأفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 47.5%، ثم تليها الفئة أقل من 5 سنوات بـ 27.5%، لتأتي بعدها الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 15%، في حين لم تشكل الفئة أكثر من 15 سنة سوى نسبة 10%، إن انخفاض هذه النسبة يشير إلى ارتفاع مستوى تقاعد العمال، وهذا راجع لطبيعة استقطاب العاملين عن طريق وكالات التشغيل، وحرص الوحدة محل الدراسة على تكليف الإطارات الشابة بالمسؤوليات الإدارية، لقدرتهم على اكتساب المهارات والخبرات الحديثة بسرعة أكبر.

2- التحليل الإحصائي للبيانات:

سنتناول دراسة اتجاهات أفراد العينة حول عبارات استمارة الاستبانة وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومستوى الأهمية النسبية وترتيب كل عبارة في كل بعد مع التحليل والتفسير لمعرفة أهمية مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 في تحسين الأداء التسويقي بوحدة قارورات الغاز بباتنة.

ما مستوى اهتمام الوحدة بنظام إدارة الجودة الأيزو 9001؟

للإجابة على هذا التساؤل لابد من التحليل الوصفي لعبارات نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 لكل مبدأ من مبادئها كما يلي:

1- مبدأ التزام الإدارة:

الجدول رقم(2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التزام الإدارة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
01	تدرك الإدارة العليا للوحدة أهمية نظام إدارة الجودة الأيزو 9001	3.94	1.011	جيد	2
02	تلتزم الإدارة العليا للوحدة بتطبيق سياسة الجودة	4.03	0.871	جيد	1
03	تلتزم الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة	3.91	0.970	جيد	3
04	لدى الإدارة العليا للوحدة الرغبة في تحسين نظام إدارة الجودة الأيزو 9001	3.84	0.987	جيد	4
05	تهتم الإدارة العليا للوحدة بإقامة دورات تدريبية لعمالها حول أنظمة الأيزو 9001	3.14	1.290	متوسط	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.77	0.842	جيد	/

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أن هناك اختلاف لدى أفراد عينة الدراسة حول مبدأ التزام الإدارة كما تشير لذلك قيم المتوسط الحسابي والتي بلغ متوسطها العام (3.77) وهي قيمة تقع في الدرجة الجيدة (3.41-4.20)، مع وجود تباين وتشتت في الآراء حول ذلك وهذا وفقاً لقيمة الانحراف المعياري البالغ متوسطها العام (0.842).
وكما يشير الجدول إلى أن عبارات مبدأ التزام الإدارة حققت أوساط حسابية تقترب أو تتجاوز قليلاً قيمة الوسط الحسابي العام، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (2) بقيمة (4.03) مما يؤكد على التزام الإدارة بتطبيق سياسة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا راجع إلى طبيعتها، في حين تحصلت العبارة رقم (5) على أدنى متوسط حسابي (3.14) وهذا يدل على عدم اهتمام الإدارة العليا للوحدة بإقامة دورات تدريبية لعمالها حول أنظمة الأيزو 9001، ورغم ذلك فإن المتوسط الحسابي العام (3.17) للعبارات يشير حسب التقييم إلى الالتزام المتوسط للإدارة بالمؤسسة محل الدراسة.

2- مبدأ التركيز على الزبون:

الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة التركيز على الزبون

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	جيد	0.838	4.14	تلتزم الوحدة بصنع منتجاتها في آجالها	01
4	متوسط	1.152	3.30	تقوم الوحدة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء الزبائن واحتياجاتهم	02
2	جيد	1.024	3.70	تقوم إدارة الوحدة بالمعالجة لشكاوي الزبائن	03
3	جيد	1.077	3.44	يشارك زبائن الوحدة في تحديد مواصفات منتجات الوحدة	04
/	جيد	0.725	3.64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أن هناك اختلاف لدى أفراد عينة الدراسة حول مبدأ التركيز على الزبون، كما تشير لذلك اختلافات قيم المتوسط الحسابي والتي بلغ متوسطها العام (3.64) وهي تقع في الدرجة الجيدة (3.41-4.20)، مع وجود تباين وتشنت في الآراء حول ذلك وهذا وفقا لقيمة الانحراف المعياري البالغ متوسطها العام (0.725). وكما يشير الجدول إلى أن عبارات مبدأ التركيز على الزبون حققت أوساط حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة الوسط الحسابي العام، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (1) بقيمة (4.14) وتليها مباشرة العبارة رقم (3) والعبارة رقم (4) على التوالي، مما يؤكد على قيام إدارة الوحدة بالمعالجة لشكاوي الزبائن وكذلك مشاركتهم في تحديد مواصفات منتجات الوحدة محل الدراسة، في حين تحصلت العبارة رقم (2) على أدنى متوسط حسابي (3.30) وهذا يدل على عدم قيام الوحدة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء الزبائن واحتياجاتهم، ورغم ذلك فإن المتوسط الحسابي العام (3.64) للعبارة يشير حسب التقييم إلى تركيز الوحدة على الزبون بشكل جيد.

3- مبدأ إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة إدارة الموارد البشرية

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	جيد	1.289	3.60	يتعاون الجميع في الوحدة لإنجاز المهام وحل المشاكل	01
1	جيد	1.216	3.63	تسود في الوحدة روح التعاون بين العمال والعمل كفريق منسجم والتخلي بروح المسؤولية	02
3	جيد	1.198	3.41	يتم مشاركة العمال في تحديد أهداف الوحدة	03
5	ضعيف	1.413	2.55	يتم منح مكافآت مادية ومعنوية للعاملين مقابل الانجاز المتميز	04
4	ضعيف	1.320	2.68	يتم تحسين المنافسة الايجابية بين العاملين في الوحدة	05
/	متوسط	1.024	3.17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أن هناك اختلاف لدى أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية، كما تشير لذلك اختلافات قيم المتوسط الحسابي والتي بلغ متوسطها العام (3.17) وهي تقع في الدرجة المتوسطة (2.61-3.40)، مع وجود تباين وتشتت في الآراء حول ذلك وهذا وفقا لقيمة الانحراف المعياري البالغ متوسطها العام (1.024).

وكما يشير الجدول إلى أن عبارات إدارة الموارد البشرية حققت أوساط حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة الوسط الحسابي العام، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (2) بقيمة (3.63)، مما يؤكد سيادة روح التعاون بين العمال والعمل كفريق منسجم والتخلي بروح المسؤولية في الوحدة محل الدراسة، وتليها مباشرة العبارتين رقم (1) "يتعاون الجميع في الوحدة لإنجاز المهام وحل المشاكل" و(3) "يتم مشاركة العمال في تحديد أهداف الوحدة" بمتوسطين حسابيين يقدران بـ (3.60) و(3.41) على التوالي، في حين تحصلت العبارة رقم (5) على أدنى متوسط حسابي (2.68) وهذا يدل على عدم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين في الوحدة.

ورغم ذلك فإن المتوسط الحسابي العام (3.17) للعبارات يشير حسب التقييم إلى تطبيق متوسط للمؤسسة لإدارة الموارد البشرية.

4- مبدأ التحسين المستمر:

الجدول رقم(5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التحسين المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
01	تهتم الإدارة العليا في الوحدة بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية	3.40	1.121	جيد	4
02	تخطط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر للأنشطة	3.38	1.118	متوسط	5
03	تعمل إدارة الوحدة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين كأسلوب لتحسين أدائهم	3.53	1.263	جيد	3
04	تؤمن الوحدة بأن التحسين المستمر أمر مهم وضروري للوحدة وهو مسؤولية الجميع	3.98	1.055	جيد	1
05	التحسين المستمر في الوحدة يقوم على المراقبة المتواصلة والشاملة لضمان اكتشاف الاختلالات في الوقت المناسب ومعالجتها	3.74	1.220	جيد	2
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.60	0.924	جيد	/

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أن هناك اختلاف لدى أفراد عينة الدراسة حول التحسين المستمر كما تشير لذلك اختلافات قيم المتوسط الحسابي والتي بلغ متوسطها العام (3.60) وهي تقع في الدرجة الجيدة، مع وجود تباين وتشتت في الآراء حول ذلك وهذا وفقا لقيمة الانحراف المعياري البالغ متوسطها العام (0.924).

وكما يشير الجدول إلى أن عبارات التحسين المستمر حققت أوساط حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة الوسط الحسابي العام، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (4) بقيمة (3.98) مما يؤكد على أن التحسين المستمر في الوحدة يقوم على المراقبة المتواصلة والشاملة لضمان اكتشاف الاختلالات في الوقت المناسب ومعالجتها، في حين تحصلت العبارة رقم (2) على أدنى متوسط حسابي (3.38) وهذا يدل على عدم تخطيط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر للأنشطة.

ورغم ذلك فإن المتوسط الحسابي العام (3.60) للعبارات يشير حسب التقييم إلى التطبيق الجيد للتحسين المستمر بالوحدة.

من خلال الجداول السابقة يمكن معرفة مستوى اهتمام المؤسسة بنظام إدارة الجودة الأيزو 9001 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحوّر نظام إدارة الجودة الأيزو 9001

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
01	التزام الإدارة	3.77	0.842	جيد	1
02	التركيز على الزبون	3.64	0.725	جيد	2
03	إدارة الموارد البشرية	3.17	1.024	متوسط	4
04	التحسين المستمر	3.60	0.924	جيد	3
نظام إدارة الجودة الأيزو 9001		3.54	0.770	جيد	/

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه والذي يشير إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على عبارات نظام إدارة الجودة الأيزو بأبعادها بلغ (3.54) مع وجود تباين ونشتت في آراء أفراد عينة الدراسة كما بينه الانحراف المعياري بقيمة (0.770)، كما نلاحظ أن الاهتمام بنظام إدارة الجودة الأيزو يقع ضمن الدرجة الجيدة، بحيث أن مبدأ التزام الإدارة احتل المرتبة الأولى في ذلك، ثم يليها مبدأ التركيز على الزبون والتحسين المستمر على التوالي، وأخيراً يأتي مبدأ إدارة الموارد البشرية في المرتبة الرابعة من حيث اهتمامات المؤسسة.

ما مستوى الأداء التسويقي بوحدة قارورات الغاز - باتنة؟

فيما يلي عرض إجابات مفردات العينة لكل عبارة من عبارات المتغير التابع أي الأداء التسويقي وهي موضحة في الجدول

الموالي كالاتي: **الجدول رقم(7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأداء التسويقي**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
01	تحافظ الوحدة على جودة خدماتها مع تخفيض التكاليف	3.64	1.275	جيد	6
02	إقدام الزبون على اقتناء خدمات الوحدة دليل على أدائها الجيد والكفاءة في تقديم الخدمة	4.05	0.926	جيد	2
03	تقوم الوحدة بدورات تدريبية لعمالها	3.50	1.283	متوسط	8
04	تقدم الوحدة حوافز تشجيعية لعمالها	2.54	1.302	ضعيف	7
05	تعتمد الوحدة في إنتاجها على جودة المواد	3.99	0.921	جيد	4
06	يساعد النشاط التسويقي في التعرف على مقدار ما أنجز من أهداف الوحدة	3.75	0.834	جيد	5
07	تسعى الوحدة باستمرار الحفاظ على حصتها التسويقية وتوسيعها	4.08	0.883	جيد	1
08	تتفق الوحدة على تكاليف الإعلان لترويج منتجاتها	3.20	1.237	متوسط	10
09	تتفق الوحدة على تكاليف البحث والتطوير لتحسين منتجاتها	3.23	1.242	متوسط	9
10	تسعى الوحدة إلى زيادة أرباحها من جهة وكسب رضا الزبون من جهة أخرى	4.03	1.043	جيد	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.60	0.777	جيد	/

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أن هناك اختلاف لدى أفراد عينة الدراسة حول الأداء التسويقي وذلك تبعاً لما تشير إليه اختلافات قيم المتوسط الحسابي والتي بلغ متوسطها العام (3.60) مع وجود تباين وتشتت في الآراء حول ذلك وهذا وفقاً لقيمة الانحراف المعياري البالغ متوسطها العام (0.777).

وكما يشير الجدول إلى أن عبارات الأداء التسويقي حققت أوساط حسابية تقترب أو تتجاوز قليلاً قيمة الوسط الحسابي العام، حيث كان أعلى متوسط حسابي ضمن عبارات الأداء التسويقي (4.08) للعبرة رقم (7) وهذا ما يشير إلى سعي الوحدة باستمرار الحفاظ على حصتها التسويقية وتوسيعها، وتليها مباشرة العبرة رقم (2) بمتوسط حسابي يقدر ب(3.64)، في حين كانت أدنى قيمة للعبرة رقم (8) والتي تعني أن على الوحدة قيد الدراسة أن تتفق على تكاليف الإعلان لترويج منتجاتها.

وعموماً ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن الإشارة إلى أن الأداء التسويقي جيد في وحدة القارورات بولاية باتنة.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

سنتناول عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لنظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي بالوحدة محل الدراسة. وقبل اختبارها يتم اختبار فرضياتها الفرعية كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على:

♦ **H₀:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لالتزام الإدارة على الأداء التسويقي بالوحدة.

♦ **H₁:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لالتزام الإدارة على الأداء التسويقي بالوحدة.

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار هذه الفرضية والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التزام الإدارة على الأداء التسويقي

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	3.851	1.065	0.530	0.728	0.000	87.999
0.000	9.381	0.672				
قيمة F الجدولية بدرجاتي حرية البسط والمقام (78، 1) عند $(\alpha=0.05) = 3.96$						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن:

- قيمة F المحسوبة تساوي 87.999 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 3.96 وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0.000) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.
- معامل الارتباط R يساوي (0.728) مما يعني وجود علاقة طردية وقوية بين التزام الإدارة والأداء التسويقي، كما أن قيمة معامل التحديد R² تساوي (0.530) وهذا يعني أن التغيير في التزام الإدارة يفسر ويساهم بـ 53% من التغيرات التي تحدث في الأداء التسويقي والنسبة المتبقية والبالغة 51.5% فتعود إلى عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، بينما تشير قيمة

معامل الانحدار لبعده التزام الإدارة البالغ (0.728) إلى أن الزيادة في التزام الإدارة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء التسويقي بنسبة 72.8% من وحدة انحراف معياري واحد.

• معادلة الانحدار الخطي بين التزام الإدارة والأداء التسويقي:

$$\text{الأداء التسويقي} = 1.065 + 0.672 \times \text{التزام الإدارة}$$

وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لالتزام الإدارة على الأداء التسويقي بالوحدة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على:

- ♦ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتركيز على الزبون على الأداء التسويقي بالوحدة.
 - ♦ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للتركيز على الزبون على الأداء التسويقي بالوحدة.
- وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار هذه الفرضية والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التركيز على الزبون على الأداء التسويقي

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	T	B	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.008	2.707	0.876	0.485	0.697	0.000	73.562
0.000	8.577	0.747				
قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (78، 1) عند $(\alpha=0.05) = 3.96$						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن:

- قيمة F المحسوبة تساوي 73.562 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 3.96 وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0.000) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.
- معامل الارتباط R يساوي (0.697) مما يعني وجود علاقة طردية وقوية بين التركيز على الزبون والأداء التسويقي، كما أن قيمة معامل التحديد R² تساوي 0.485 وهذا يعني أن التغيير في التركيز على الزبون يفسر ويساهم بـ 48.5% من التغيرات التي تحدث في الأداء التسويقي والنسبة المتبقية والبالغة 51.5% فتعود إلى عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، بينما تشير قيمة معامل الانحدار لمبدأ التركيز على الزبون البالغ (0.747) إلى أن الزيادة في التركيز على الزبون بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء التسويقي بنسبة 74.7% من وحدة انحراف معياري واحد.
- معادلة الانحدار الخطي بين التركيز على الزبون والأداء التسويقي كما يلي:

$$\text{الأداء التسويقي} = 0.747 + 0.876 \times \text{التركيز على الزبون}$$

الجدول رقم(11): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التحسين المستمر على الأداء التسويقي

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	5.983	1.582	0.443	0.666	0.000	62.021
0.000	7.875	0.560				
قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (78، 1) عند $\alpha=0.05$ = 3.96						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن:

- قيمة F المحسوبة تساوي 62.021 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 3.96 وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0.000) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.
- معامل الارتباط R يساوي (0.666) مما يعني وجود علاقة طردية وقوية بين التحسين المستمر والأداء التسويقي، كما أن قيمة معامل التحديد R² تساوي (0.443) وهذا يعني أن التغيير في التحسين المستمر يفسر ويساهم بـ 44.3% من التغيرات التي تحدث في الأداء التسويقي والنسبة المتبقية والبالغة 55.7% فتعود إلى عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، بينما تشير قيمة معامل الانحدار لبعد التحسين المستمر البالغ (0.560) إلى أن الزيادة في التحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء التسويقي بنسبة 56% من وحدة انحراف معياري واحد.
- معادلة الانحدار الخطي بين التحسين المستمر والأداء التسويقي كما يلي:

$$\text{الأداء التسويقي} = 0.560 \times \text{التحسين المستمر} + 1.582$$

وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة للتحسين المستمر على الأداء التسويقي بالوحدة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

- ♦ H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لنظام إدارة الجودة الأيزو 9001 بمبادئه (التزام الإدارة، التركيز على الزبون، إدارة الموارد البشرية التحسين المستمر) على الأداء التسويقي بالوحدة.
 - ♦ H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لنظام إدارة الجودة الأيزو 9001 بمبادئه (التزام الإدارة، التركيز على الزبون، إدارة الموارد البشرية، التحسين المستمر) على الأداء التسويقي بالوحدة.
- ولاختبار صحة الفرضية السابقة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، وقبل إجراء الاختبار ينبغي التحقق من صلاحية النموذج باستخدام تحليل الانحدار للتباين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار للتباين لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد

مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	
30.453	4	7.613	33.089	0.000	0.799	0.638	الانحدار
17.257	75	0.230					البواقي
47.710	79						المجموع
قيمة F الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (4، 75) عند $\alpha = 0.05$) = 2.49							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (33.089) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.49) كما أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإن النموذج ككل مقبول.

بالاعتماد على ما سبق، أصبح من الممكن استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لقياس أثر كل مبدأ من مبادئ نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي ككل، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة SIG
الثابت (B ₀)	0.495	-	1.710	0.001
التزام الإدارة	0.370	0.401	4.040	0.000
التركيز على الزبون	0.343	0.320	3.280	0.002
إدارة الموارد البشرية	0.145	0.191	2.072	0.042
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.796			
معامل التحديد (R ²)	0.633			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد:

- ♦ أن قيمة T المحسوبة تساوي (1.710) وهي دالة إحصائية عند القيمة الاحتمالية sig المساوية لـ (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- ♦ تم استبعاد مبدأ (التحسين المستمر) من النموذج، لعدم وجود تأثير لهذا الأخير على الأداء التسويقي، والدليل على ذلك قيم مستوى الدلالة لهذا البعد والبالغ (0.313) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط المتعدد R يساوي (0.796) مما يعني وجود علاقة طردية قوية بين (التزام الإدارة، التركيز على الزبون، إدارة الموارد البشرية) والأداء التسويقي، كما تشير قيمة معامل التحديد R² البالغة (0.633) إلى أن هذه المبادئ الداخلة في النموذج تفسر ما مقداره 63.3% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء التسويقي أما النسبة المتبقية والبالغة 36.7% فإنها تعود إلى عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، بينما تشير قيمة المعاملات المعيارية Beta المحسوبة للالتزام الإدارة التركيز على الزبون وإدارة الموارد البشرية والبالغة (0.401، 0.320 و 0.191) على التوالي إلى أن زيادة الاهتمام

بكل مبدأ منهم بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء التسويقي بنسبتي 40.1%، و 32% و 19.1% على الترتيب من وحدة انحراف معياري واحد.

ويمكن تشكيل النموذج النهائي للانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$\text{الأداء التسويقي} = 0.495 + (0.370 \times \text{التزام الإدارة}) + (0.343 \times \text{التركيز على الزبون}) + (0.145 \times \text{إدارة الموارد البشرية})$$

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لنظام إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي بوحدة قارورات الغاز لولاية باتنة.

خاتمة:

إن التفسيرات النظرية لهذه الدراسة تشير إلى تطوير انعكاس مبادئ إدارة الجودة الأيزو 9001 على الأداء التسويقي وتوفير التكامل المفيد للجانبين في المؤسسة. وستكون العلاقة بينهما من خلال نشر مستوى عالٍ من الجودة داخل تلك المؤسسة، وتطوير قدراتها التسويقية، ووسيلة لإنتاج وبيع منتجاتها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنافسين. وهذا من خلال اعتمادها أسلوب تقييم أدائها التسويقي مقارنة مع أعلى أداء لها لتحديد نقاط الضعف والقوة، من أجل مواجهة تغيرات المحيط الخارجي وتأثيرها عليها لتكون لها القدرة على التعامل معه من أجل تحسين وتطوير أدائها التسويقي. وأيضاً من خلال ضمان التنفيذ الجيد لممارسات إدارة الجودة الأيزو 9001 كقيادة وتوجيه الزبائن ومشاركة الموظفين وتمكينهم.

حيث أكدت الدراسة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لنظام إدارة الجودة 9001 بمبادئه والمتمثلة في (التزام الإدارة، التركيز على الزبون، إدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر) على الأداء التسويقي بالوحدة محل الدراسة: بأن مستوى اهتمامها بتلك المبادئ بالتزام الإدارة كان جيداً، فهي تدرك بأهمية نظام إدارة الجودة الأيزو 9001، كما أن مستوى اهتمامها بالتركيز على الزبون كان جيداً أيضاً، فهي تسعى إلى صنع منتجات تلبي احتياجات ورغبات الزبائن في أجالها. ومع أن المؤسسة تهتم بالمورد البشري إلا أن ذلك كان بمستوى متوسط، فهي لا تقوم بمنح مكافآت مادية ومعنوية للعاملين مقابل الإنجاز المتميز، إضافة إلى أن مستوى اهتمام الوحدة بالتحسين المستمر جيد، فهي تسعى إلى تطوير تسويق منتجات جديدة، ينافسها المنتج الأجنبي.

أما مستوى الأداء التسويقي بالوحدة كان جيد، فهي تسعى للحفاظ على جودة خدماتها، الحصة السوقية وزيادة أرباحها مع تخفيض التكاليف.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، سنقوم بطرح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تفيد الوحدة محل الدراسة، وهي:

- التزام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة نظام إدارة الجودة لدى العمال وتطوير مهاراتهم.
- إتباع نظام تحفيز ومكافأة فعال لتحفيز العمال.
- وضع برامج تدريبية لتنمية مهارة وكفاءة العمال وتنوعيتهم بأهمية مساهمة تطورات أنظمة الأيزو.
- الاهتمام بمجال التسويق بإعطائه قيمة أكبر، من خلال القيام بالإعلان والإشهار لترويج منتجاتها.
- ضرورة اهتمام الوحدة بالبحث والتطوير، وهو ما يمكنها من تطوير تسويق منتجات جديدة، وتحسين أدائها التسويقي باستمرار.

قائمة الهوامش:

1- باللغة العربية:

- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد. النقشبندي، فارس محمد. (2013). التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز. ط1. الوراق للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- الربيعي، ليث سلمان. المحاميد، أسعود محمد. الشبخلي، أسامة سمير. العدوان، سامي. (2014). "أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي". مجلة دراسات العلوم الإدارية: 41 (02).
- الزيواني، عواطف يونس إسماعيل أمين. (2004). "انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية- دراسة على مجموعة مختارة من المؤسسات الخدمية في محافظة نينوى"- جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة، جامعة الموصل، العراق.
- مزهودة، عبد المليك. (2001). "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم". مجلة العلوم الانسانية: العدد 01.
- مصلحة المستخدمين بوحدة فارورات الغاز. (2017). باتنة.
- يحيوي، إلهام. (2005-2006). "دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة باتنة". مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: العدد 06.
- يحيوي، إلهام. عبد الصمد، نجوى. (2012). "أثر التحديات البيئية على الأداء التسويقي في المؤسسات الصناعي". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية: العدد 01.

ب- باللغة الأجنبية:

- Organisation internationale de normalisation, ISO. (2016). Principes de management de la qualité. Genève, Suisse.

نحو إقامة تنمية سياحية مستدامة: تقييم الجهود المبذولة في تطوير صناعة السياحة.
- دراسة ميدانية -

**Towards Sustainable Tourism Development: Assessing efforts in the
development of the tourism industry.
- field study-**

أ. راضية بن نوي : طالبة دكتوراه

الايمل: radhiabennoui@gmail.com

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1- الحاج لخضر

الملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة للتطرق لأهمية ترقية السياحة في الجزائر، فوعيا منها بأهمية السياحة المستدامة تسعى الجزائر من خلال سياساتها وخططها السياحية إلى دعم وتفعيل هذا القطاع، إلا أن جهودها لا تزال محدودة لتحقيق هذا المفهوم والوصول إلى مبدأ الاستدامة.

كما نهدف إلى توضيح الرؤية الاستراتيجية التي تعكس مجهودات القطاع العام (الدولة) بهذا الخصوص من خلال المخطط التوجيهي للتنمية السياحية. وإبضا إبراز الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في مجال السياحة ومساهمته في التنمية السياحية وزيادة الطلب على المنتج السياحي الجزائري من خلال إبراز النشاط التسويقي الذي تمارسه المؤسسات السياحية وأهميته للسوق السياحي، ولتحقيق ذلك تم دراسة عينة من القطاع الخاص تمثلت في الوكالات السياحية لمدينة باتنة، لتقييم الخدمات السياحية التي تطرحها والنقائص والمعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات السياحية والتي تعيق مساهمتها الجيدة في تفعيل السياحة. انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن صناعة السياحة وتنميتها هي جهود متكاملة بين الدولة في انجاح الاستراتيجيات التنموية وبين مختلف المؤسسات السياحية على غرار الوكالات السياحية من خلال تحسين المنتج السياحي والترويج الجيد له لاستقطاب أكبر للسياح.

الكلمات المفتاحية: السياحة المستدامة، معوقات التنمية السياحية المستدامة في الجزائر، الجهات المعنية بالتنمية السياحية المستدامة.

Abstract

We aim through this study to present the importance of promoting tourism in Algeria, Conscious of the importance of sustainable tourism, Algeria seeks through its policies and plans for tourism to support and activate this sector, but his efforts are still limited to achieving the principle of sustainability

. We also aim to clarify the strategic vision that reflects the efforts of the public sector (the State) in this regard by the Master Plan of Tourist Planning and also highlight the role of the private sector in the field of tourism and its contribution to the demand development for Algerian tourism products by the marketing activity practiced by tourist institutions and the value it adds to the tourist market. To this end, a study was conducted with a sample of tourist agencies in the private sector of the city of Batna, to assess the tourism services offered and constraints that prevent a good contribution to activate tourism and the consequences of this failure. The study ended with a set of results, the most important of which is that the tourism industry and its development are integrated efforts between the state in the success of development strategies and between various tourism institutions such as tourism agencies, hotels, directorates ..., by improving the tourism product and promoting it well to attract more tourists.

Keywords: sustainable tourism, obstacles to the development of sustainable tourism in Algeria, concerned authorities for the development of sustainable tourism

بما أن قطاع السياحة يلعب دورا هاما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة فإن الاهتمام بهذا القطاع الاستراتيجي يجعل من الدولة الإطار الأول والفاعل في وضع الأسس المناسبة للاستثمار العقلاني وكل ذلك يصب في إطار تحقيق التنمية المستدامة، من خلال الآثار المترتبة عنها على بقية القطاعات (الفلاحة، الصناعة التقليدية، الثقافة، النقل، الخدمات، العمارة، البناء، الري والصناعة)، لذلك سارعت إلى بعث سياسة سياحية جديدة تهدف إلى تنمية وترقية المنتج السياحي الجزائري وإدماجه في السوق السياحية العالمية في إطار شروط التنمية السياحية المستدامة، وهذا يحتاج بطبيعة الحال إلى جملة من الوسائل والمتطلبات منها: تدابير تخص دعم الاستثمار السياحي، دعم التكوين، دعم النوعية، دعم ترويج المنتج السياحي، مع ضرورة وجود مخطط توجيهي للتهيئة السياحية ينماشى والأهداف المرجو تحقيقها، إضافة إلى تشجيع الشراكة بين القطاع العام والخاص لضمان تنمية مشتركة ومتكاملة للقطاع السياحي.

على ضوء ما ذكرناه سابقا، يمكن لنا طرح التساؤل التالي:

ما هي الجهود المبذولة لتطوير القطاع السياحي بالجزائر وإقامة تنمية سياحية مستدامة ؟

وللإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث محاور، بالإضافة إلى المقدمة وخاتمة :

- 1- المحور الأول: مفهوم السياحة المستدامة ومبادئها.
 - 2- المحور الثاني: دراسة تحليلية لواقع التنمية السياحية في الجزائر.
 - 3- المحور الثالث: تقييم الجهود المبذولة للنهوض بالتنمية المستدامة في القطاع السياحي من طرف الجهات المعنية بها (دراسة ميدانية).
- تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- التطرق الى مفاهيم حول السياحة المستدامة ومكوناتها.
 - تسليط الضوء حول مقومات السياحة في الجزائر وأبرز معوقات التنمية السياحية التي تعاني منها.
 - توضيح الجهود التي قامت بها الدولة من أجل تنمية القطاع السياحي من خلال المخطط التوجيهي، اضافة الى التطرق الى أهمية القطاع الخاص من خلال النشاط التسويقي للمؤسسات.

المحور الاول : مفهوم السياحة المستدامة.

غدت السياحة المستدامة منهجاً وأسلوباً تقوم عليه العديد من المؤسسات السياحية العالمية، فيما يلي طرح لبعض التعاريف، مكونات السياحة المستدامة اضافة الى مبادئها الاساسية.

أولاً: تعريف السياحة المستدامة.

عرفت منظمة السياحة العالمية (WTO) السياحة المستدامة على انها التنمية التي تلبي احتياجات ورغبات السياح والمواقع المضيفة إلى جانب حماية حق الاجيال القادمة للاستمتاع بهذه المواقع في المستقبل، أي أنها القواعد المرشدة في مجال إدارة الموارد بطريقة تتحقق فيها متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأيضاً التكامل الثقافي مع العوامل البيئية والتنوع الحيوي ودعم نظم الحياة. (خلخال منال، 2015)

السياحة المستدامة هي نقطة التلاقي ما بين احتياجات الزوار والمنطقة المضيفة لهم، مما يؤدي إلى حماية ودعم فرص التطوير المستقبلي، بحيث يتم إدارة جميع المصادر بطريقة توفر الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والروحية، ولكنها في الوقت

ذاته تحافظ على الواقع الحضاري والنمط البيئي الضروري والتنوع الحيوي وجميع مستلزمات الحياة وأنظمتها. (أحمد بوزينة أمانة، 2012)

الاستدامة السياحية تبدأ من خلال حماية وصيانة المقومات الطبيعية والبيئية والثقافية والاقتصادية وتطويرها بشكل متواصل، كما تشمل مراعاة معايير ومستويات الجودة والرفاهية في عناصر البيئة التي هي الأساس الذي يعتمد عليه السائح في اختيار وجهته السياحية، وهذا ما يتطلب إشراك السكان المحليين والسياح وأصحاب المشروعات السياحية والمهتمين بهذا القطاع في صيانة وتجديد الشروط البيئية للسياحة بشكل دائم.

للسياحة المستدامة 3 مظاهر متداخلة: (بن بوزيان محمد، وآخرون، 2012)

1- الاستدامة الاقتصادية

- خلق الثروة
- بعث استثمارات جديدة.
- تحسين البنية التحتية.
- تنويع العائد الاقتصادي ومصادر الدخل القومي.

2- الاستدامة البيئية

- المحافظة على التوازن البيئي.
- وضع ضوابط الترشيد السلوكي في استهلاك الموارد او في استعمالها او في استخراجها.

3- الاستدامة الاجتماعية والثقافية

- خلق مناصب الشغل.
- التقسيم العادل للمداخل المحققة (الوكالات الحكومية، المؤسسات الخاصة، المواطنين...)
- احترام المكتسبات الثقافية والديانات.
- تنمية العلاقات الاجتماعية وتحديث المجتمعات المنعزلة.

ثانيا: مكونات السياحة المستدامة.

يمكن حصر مكونات السياحة مستدامة في عنصرين أساسيين: (أحمد بوزينة أمانة، 2012).

أحدهما مادي والآخر معنوي. ويتجلى المكون المادي للسياحة المستدامة بأن يعمل على توريث الطاقة الإنتاجية للأجيال القادمة بنفس قوتها أو بقوة أعظم بحيث نضمن أن استهلاك الكميات اليوم لا يفوق الكميات المطلوبة استهلاكها غدا. أما المكون المعنوي للسياحة المستدامة فيعزي إلى كون السياحة من الناحية الاجتماعية والثقافية ليست محايدة، فهي تؤدي إلى حدوث تقابلات واحتكاكات بين نوعين من الثقافات (ثقافة الدولة المضيفة وثقافة دولة السياح)، مما يخلق توترا اجتماعيا وتوترا بيئيا، فالسياحة المستدامة من المنظور الاجتماعي، ترمي إلى تعظيم سياحة ذات وجه بشري يتفادى المشكلات التي تثيرها في النسيج الاجتماعي وموروث الزمة الثقافية للأمة مما يتعين معه الاستجابة لحاجات ورغبات ثلاثة طوائف:

- السياح: بتقديم ما يتلائم ورغباتهم واحتياجاتهم و هو ما يستوجب تنويع سياحة الغد.
- موظفو السياحة: وذلك بتحسين ظروفهم العملية وإتاحة فرص التأهيل المتواصل لهم.
- سكان المقصد السياحي: بأن تأخذ السياحة شكلا يتلائم والثقافة المحلية لسكان المقصد وأن تساهم بطريقة ملحوظة في رفع مستوى الدخل والمعيشة وإلا تعرضت لظواهر الرفض المحلي.

- **التواصل البيئي:** وهي تقتضي المحافظة على الموارد الطبيعية (الهواء، الماء، التربة و مختلف الأحياء) ويتعين من خلال هذا تبني سياسة للتنمية السياحية تعمل على المحافظة على مكونات البيئة ووقايتها، أي الاستغلال العقلاني لها ومضاعفة الإجراءات الهادفة للحفاظ على كفاءة الموارد البيئية.

ثالثاً: مبادئ السياحة المستدامة

تتمثل مبادئ السياحة المستدامة في: (بن بوزيان محمد، وآخرون، 2012).

- يجب أن يكون التخطيط للسياحة وتنميتها وإدارتها جزء من استراتيجيات الحماية أو التنمية المستدامة للإقليم أو الدولة. كما يجب أن يتم تخطيط وإدارة السياحة بشكل متداخل وموحد يتضمن إشراك وكالات حكومية مختلفة، ومؤسسات خاصة ومواطنين سواء كانوا مجموعات أم أفراد لتوفير أكبر قدر من المنافع.
- يجب أن تتبع هذه الوكالات، والمؤسسات، والجماعات، والأفراد المبادئ الأخلاقية والمبادئ الأخرى التي تحترم ثقافة وبيئة واقتصاد المنطقة المضيفة والطريقة التقليدية لحياة المجتمع وسلوكه بما في ذلك الأنماط السياسية.
- يجب أن تهتم السياحة بعدالة توزيع المكاسب بين مروجي السياحة و أفراد المجتمع المضيف والمنطقة.
- يجب أن تتوفر الدراسات والمعلومات عن طبيعة السياحة وتأثيراتها على السكان والبيئة الثقافية قبل وأثناء التنمية، خاصة للمجتمع المحلي، حتى يمكنهم المشاركة والتأثير على اتجاهات التنمية الشاملة.
- يجب أن يتم عمل تحليل متداخل للتخطيط البيئي والاجتماعي والاقتصادي قبل المباشرة بأي تنمية سياحية أو أي مشاريع أخرى بحيث يتم الأخذ بمتطلبات البيئة والمجتمع.
- يجب أن يتم تشجيع الأشخاص المحليين على القيام بأدوار قيادية في التخطيط والتنمية بمساعدة الحكومة، وقطاع الأعمال والقطاع المالي، وغيرها من المصالح.
- يجب أن يتم برنامج للرقابة والتدقيق والتصحيح أثناء جميع مراحل تنمية وإدارة السياحة، بما يسمح للسكان المحليين وغيرهم من الانتفاع من الفرص المتوفرة والتكيف مع التغيرات التي ستطرأ على حياتهم.

المحور الثاني: دراسة تحليلية لواقع التنمية السياحية في الجزائر.

سيتم فيما يلي عرض أهم المقومات التي تزخر بها الجزائر إضافة الى المعوقات والتحديات التي تحول دون التنمية السياحية .

أولاً: تحليل المقومات الداخلية والخارجية للسياحة في الجزائر.

لابد من تحليل مقومات البيئة السياحية الجزائرية، وذلك لتحديد طبيعة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك لتقييم البيئة الداخلية من خلال تحليل جوانب القوة والضعف. وبالتالي الوصول إلى عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستغلال الفرص وتجنب

التهديدات: (عبد العزيز عراب، 2012)

الجدول (1): تحليل SWOT للبيئة السياحية الجزائرية.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الموقع الجغرافي المتميز الذي يطل على حوض البحر الأبيض المتوسط. - المناخ الذي يمتاز بالاعتدال على مدار السنة، مما أعطاها ميزة نسبية في استمرار الموسم السياحي على مدار السنة. - انخفاض مستوى تكاليف المعيشة. - وجود تشريعات وقوانين وأنظمة حديثة ومتطورة تعمل على توفير المناخ الاستثماري الملائم لكن تبقى تنقص الإرادة السياسية وتطبيق القوانين؛ - المقومات التاريخية والدينية. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص كبير في خدمات البنية التحتية. - انخفاض القدرة الاستيعابية للمؤسسات السياحية. - ضعف الإدارة في هذا المجال ونقص فادح في الخدمات المقدمة للسياح. - انخفاض مستوى الوعي السياحي. - التضارب في الصلاحيات والمهام المتعلقة بالأنشطة السياحية والتسهيلات المقدمة من أجل تطويرها. - محدودية الموارد المالية للإدارة السياحية من أجل البحوث والدراسات وتطوير المناطق السياحية. - انخفاض مستوى وسائل الدعاية والإعلام السياحي لتلبية حاجات ورغبات السياح وجذبهم.
الفرص الكامنة	التحديات المحتملة
<ul style="list-style-type: none"> - هناك إمكانيات كبيرة للنهوض بالخدمات السياحية المقدمة في الجزائر كما ونوعا، وذلك بإنشاء الفنادق وتكوين اليد العاملة. - المنافسة في وسائل الإعلام وأنشطة تسويقية مختلفة بهدف التركيز على عناصر الجذب السياحي والتعريف بالمناطق السياحية الموجودة في الجزائر. - التعريف بالمناطق السياحية المختلفة الموجودة في الجزائر عن طريق السفارات والمراكز الثقافية ومكاتب السياحة الموجودة في دول العالم المصدرة للسياح. - المنافسة في الأسعار وذلك بجعل مستوى أسعار الخدمات السياحية وبرامج الزيارة مناسبة مقارنة بدول الجوار مما يزيد في الطلب السياحي. - عائد الاستثمار في مجال السياحة يكون أكبر وأسرع. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود منافسة شديدة للدول المجاورة وذلك لاملاكها لبنية تحتية وخدماتية ومرافق وأنشطة أكثر تطورا وتنوعا. - عدم وجود وعي وثقافة سياحية للمجتمع الجزائري بصفة عامة. - عدم استغلال قنوات التوزيع والترويج بالشكل الأمثل لجذب أكبر عدد ممكن من السياح. - نقص التمويل مما ينعكس سلبا على جودة الخدمات والمشاريع السياحية .

المصدر: من اعداد الباحثة

ثانيا: تحديات ومعوقات التنمية السياحية المستدامة في الجزائر.

هناك مجموعة من التحديات التي لا بد على الجزائر مواجهتها منها ما هو محلي ومنها وما هو دولي:

- **التحديات الاقتصادية:** تتمثل أهم هذه التحديات في تشجيع واستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ونقل تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتسيير، والدخول إلى الأسواق السياحية العالمية.

- **التحديات البيئية:** تتمثل في إعادة التوازنات المفقودة في الأنظمة البيئية إلى حالتها الأصلية. نتيجة التلوث البيئي وانخفاض مستوى النظافة بشكل عام
- **التحديات الاجتماعية:** من خلال إيجاد منتجات سياحية متكيفة مع حاجات الشباب، بالإضافة إلى توفير وظائف دائمة لهم.
- **تحديات المورد البشري:** تتمثل في توفير الثقافة السياحية لأفراد المجتمع المحلي، من خلال تحسيسهم وإشراكهم في تطوير سياحتهم والمساهمة في ترقيتها، والعمل على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة المهنية بتوفير التكوين السياحي في مختلف مجالات الخدمات السياحية. (عبد القادر عوينان، 2013).
- **التحديات والمعوقات التنظيمية والإدارية والفنية:** منها، مشكلة تعدد الإشراف على المنشآت السياحية من وزارة السياحة إلى وزارة المالية، وزارات الاستثمار والصحة وكذلك السلطات المحلية، ولذلك يجب التنسيق بين هذه الجهات. (عبد العزيز عراب، 2012)
- **معوقات تتعلق بالنظرة العامة للعمل السياحي :** ونذكر في هذا الصدد ما يلي: (سعدان شبايكي، مليكة حفيظ، 2011)
 - عدم تجديد وتطوير المنتج السياحي ونمطية البرامج.
 - تذبذب قرارات تشجيع الاستثمار السياحي.
 - عدم وعي بعض الجهات الرسمية المحلية بضرورة جدوى وتشجيع العمل السياحي .
 - عدم التدقيق في اختيار الكفاءات ذات الخبر في إدارة العمل السياحي سواء على المستوى الرسمي او على المستوى الخاص.
 - إغفال ما تنتجه مراكز البحث والجامعات من بحوث جادة حول العمل والنشاط السياحي.
 - القصور في انشاء المراكز السياحية التعليمية المتخصصة.
 - عددم وجدود نظم معلومات متطور للبيانات والإحصاءات السياحية يمكن الاستناد إليها في التخطيط ودراسة الاسواق السياحية.
- **التحديات والمعوقات الخاصة بالسياسة التسويقية:** وتتمثل أهم المعوقات الخاصة بالسياسة التسويقية المؤثرة في الجذب السياحي في: (سعدان شبايكي، مليكة حفيظ، 2011).
 - عدم وجود إستراتيجية تسويقية ذات فعالية يساهم فيها القطاع الحكومي مع الخاص في المجال السياحي؛
 - عدم وجود سياسات مشتركة بين القطاع الخاص السياحي تحت إشراف وزارة السياحة بحيث يكون التسويق له الاعتبارات الوطنية وليس المصلحة الفردية وهذا مؤثر وفعال ومرح لجميع على المدى الطويل؛
 - ضعف الجهود التشغيلية والتسويقية الموجهة لسوق السياحة الداخلية والتي تعتبر البديل الوحيد بالنسبة للسياحة الخارجية في الظروف السياسية والأمنية الراهنة؛
 - قلة البرامج الإعلامية المحلية وانعدامها بالنسبة للإعلام الدولي والتي تبرز خصائص المنتج السياحي الجزائري وتنوعه وأماكن تواجده وكيفية الحصول عليه؛
 - عدم تفعيل التواجد في الأسواق السياحية الدولية بالاعتماد على خصائص التراث الجزائري والمناطق الجذابة للسياحة الدولية؛
 - تطوير الجودة لا بد أن يشمل جودة الأقسام المختلفة وجودة المنتج والخدمة والمؤسسات انطلاقا من نتيجة حتمية وهي أن رضا المستهلك عن المنتج أو الخدمة في النهاية هو الأساس.
 - إضافة إلى المعوقات المتعلقة بالنقل خاصة الاضطرابات التي تعرفها الرحلات الجوية.

ثالثا: رهانات تطور القطاع السياحي في الجزائر.

من خلال انعكاسات السياحة على بقية الأنشطة منها التشغيل، التنمية المحلية، الثقافية... الخ، تم إحصاء (05) رهانات حيث نجد: (SHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE SDAT 2025, Livre 1, 2008)

1. **الرهانات الاقتصادية:** زيادة الموارد من وسائل الدفع الخارجي وآثارها المترتبة على ميزان المدفوعات، وآثار السياحة على القطاعات المنتجة الأخرى (الفلاحة، الصناعة التقليدية، البناء والأشغال العمومية، الخدمات الأخرى المختلفة).
2. **الرهانات حول التشغيل:** تعتبر السياحة أداة فعالة لإدماج الشباب في الحياة الاجتماعية والمهنية بتوفير فرص كبيرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كما تساهم في تثبيت السكان، وبالتالي الحد من الهجرة والنزوح الريفي.
3. **رهانات التهيئة الجهوية والتنمية المحلية:** تعد السياحة العنصر الأساسي لأية سياسة للتهيئة الجهوية والتنمية المحلية من خلال منطقتي تنمية وحماية الموارد المادية وغير المادية، ومعارضة أي شكل من أشكال تهديد البيئة.
4. **الرهانات الثقافية:** تعد السياحة وسيلة للتبادل والانفتاح بين ثقافات الشعوب المختلفة وعامل سلام وحوار بين الثقافات، كما تعمل على تثمين التراث الثقافي الغني بالجزائر.
5. **رهانات تحسين صورة الجزائر:** تساهم في تقوية جاذبية وجهة الجزائر خاصة فيما يتعلق بالاستثمارات والتدفقات السياحية.

رابع: نطاق السياحة المستدامة والجهات المعنية بها.

ان نطاق السياحة المستدامة واسع ويتميز بالتنوع، فهو يشمل عدة جوانب بإدارتها وتنسيقها وتخطيطها تخطيطا شاملا تصبح السياحة أكثر استدامة. أما عن الجهات المعنية بهذا المجال فهي تتركز على الاطراف المختصة باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياحة المستدامة، وعموما فإن مسؤولية السياحة المستدامة تقع على عاتق الجميع سواء كان: (خلخال منال، 2015).

- القطاع العام
 - أو الخاص أو حتى الافراد.
 - ويمكن ذكر هذه الجهات فيما يلي:
 - **الهيئات الحكومية:** ما فوق حكومية مثل الاتحاد الاوروبي، المجالس الاقليمية، البلديات...
 - **القطاع السياحي:** **الوكالات السياحية**، مرافق ترفيه للزائرين، منظمي النقل، قطاع الضيافة.
 - **الجماعات المضيفة:** العاملون في السياحة بشكل مباشر، العاملون في السياحة بشكل غير مباشر، أصحاب العمليات التجارية المحلية.
 - **السياح:** سوق الجماهير، السياح البيئيون
 - **القطاع المتطوع:** المنظمات غير الحكومية .
 - **مجموعات الضغط:** البيئة، الحيوانات البرية.
- المحور الثالث: تقييم الجهود المبذولة للنهوض بالتنمية المستدامة في القطاع السياحي من طرف الجهات المعنية بها (دراسة ميدانية).

يحتاج النهوض بالسياحة تكاثف الجهود والشراكة بين القطاع العام والخاص لضمان تنمية متكاملة ومستدامة للقطاع السياحي.

أولاً: القطاع العام.

على الدولة اتباع جملة من الاتجاهات لإقامة تنمية سياحية مستدامة منها: (خلخال منال، 2015).

- تطوير البناء المؤسسي للسياحة لبناء ونمو الثقة بدور القطاع الحكومي، والتأكيد على شراكة القطاع العام والخاص لتعزيز الإصلاح وتطوير الإدارة والتشريعات السياحية وبناء قدرات الموارد البشرية العاملة في قطاع السياحة؛
- التنمية المستدامة للمنتج السياحي حيث تمتلك الجزائر موارد وإمكانات سياحية هائلة تعد أساساً لمنتج سياحي واعد ومتميز يتمثل في المناظر الطبيعية الخلابة من جبال وهضاب خضراء وصحراء وشواطئ وحمائتها من السطو والهدر والاستخدام الجائر؛
- تحفيز الاستثمارات السياحية وتطوير منشآت الخدمات السياحية وذلك بتوفير المناخ الاستثماري الأمن والشامل لجذب وعمل مزيد من الاستثمارات السياحية المحلية والعربية والأجنبية، والعمل على تطوير البنية التحتية وزيادة كفاءة التسهيلات السياحية لتحسين عرض المنتج السياحي وإقامة وبناء منشآت الخدمات السياحية لزيادة الطاقة الإيوائية، بما يتناسب والطلب السياحي وهو ما يحقق زيادة في العائدات السياحية.

وعليه ارتأت الجزائر وضع مجموعة من المخططات التنموية:

1- جهود الجزائر في ظل المخططات التنموية.

خلال (1967-1989): حاولت الدولة إدراج القطاع السياحي في المخططات التنموية كما يلي: (عبد القادر عوينان، 2013).

- **المخطط الثلاثي (1967-1969):** سجل عجز فادح قدر بنسبة 77.5%، وهذا مرده إلى ضعف قدرات الإنجاز، وسوء تحديد المسؤولية الإدارية.
- **المخطط الرباعي الأول (1970-1973):** أعطيت الأهمية في هذا المخطط إلى المشاريع المتبقية من المخطط السابق بنسبة 60% فضلا عن القيام بما يلي:
 - إعادة تهيئة نادي الصنوبر البحري والفنادق الحضرية؛
 - تنمية السياحة في تيبازة وبلاد القبائل؛
 - تخصيص ميزانية 120 مليون دينار لإنجاز ثمانية حمامات معدنية.

وبعد نهاية فترة المخططين الثلاثي والرباعي الأول الممتدة من سنة 1967 إلى 1973، سجل عجز تقدر نسبته بـ 65.55%.

- **المخطط الرباعي الثاني (1974-1977):** الشيء الذي تم تأكيده في هذا المخطط، هو الاهتمام بالسياحة الداخلية التي كانت مهمة من قبل، وتقرر إنجاز مركزين سياحيين في هذا المجال، وتتمثل هذه المراكز في الحمامات المعدنية، والخدمات الصيفية والقرى الصيفية.
- **المخطط الخماسي الأول (1980-1984):** هدف المخطط هو الوصول إلى طاقة إيواء تقدر بـ 50880 سرير، بالإضافة إلى تطوير ثلاث مناطق سياحية نموذجية موزعة على الجهات الشرقية والوسط والغرب، والموجهة أساساً نحو السياحة الداخلية.
- **المخطط الخماسي الثاني (1985-1989):** برمجت عدة مشاريع سياحية خصصت لها غلاف مالي يقدر 1800 مليون دينار.

نحو إقامة تنمية سياحية مستدامة: تقييم الجهود المبذولة في تطوير صناعة السياحة
وبالتالي يمكن القول من خلال المكانة الضعيفة التي كان يحتلها القطاع السياحي ضمن المخططات التنموية أن الدولة لم
تولي اهتماما كبيرا لقطاع السياحة، هذا ما شكل عائقا كبيرا أمام تطوير السياحة الجزائرية بعد هذه المرحلة.

2- جهود الجزائر في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT) 2030

يعد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الإستراتيجية الجديدة للسياحة الجزائرية حيث تعتمد الدولة من خلالها إعادة التنظيم
السياحي والنهوض بالقطاع السياحي الجزائري قصد الارتقاء إلى المرتبة الثانية في الأنشطة الاقتصادية المصدرة بعد المحروقات.
- **تعريف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية:** يمثل هذا المخطط جزء من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، وتبين من
خلاله الدولة مشروعها السياحي الإقليمي لأفاق 2030. تعتبر الدولة هذا المخطط التوجيهي بمثابة الإطار الاستراتيجي
المرجعي للسياسة السياحية للجزائر، في مختلف الأفاق على المدى القصير، وال المدى المتوسط 2015 وال المدى الطويل
2030 في إطار التنمية المستدامة، بغرض جعل الجزائر بلدا مستقبلا للسياح.

وتسعى السياسة الجديدة إلى ثلاث أهداف أساسية: (SHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT
TOURISTIQUE SDAT 2025, Livre 1, 2008)

- تحسين التوازنات الاقتصادية الكلية (التشغيل، التنمية، الميزان التجاري والمالي، الاستثمار)؛
 - توسيع الآثار المترتبة على هذه السياحة إلى القطاعات الأخرى (فلاحة، صناعات تقليدية، خدمات، نقل، بناء، أشغال
عمومية، صناعة وتنمية محلية....)؛
 - المساهمة في المبادلات والانفتاح على الصعيد الوطني والدولي.
 - وبالتالي يعبر هذا المخطط عن إرادة الدولة الفعلية لتنميين مختلف القدرات السياحية الثقافية والتاريخية، بغية استغلالها
لصالح السياحة الجزائرية والنهوض بها.
- **أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية.**

إن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية يسعى لتحقيق خمسة أهداف أساسية، وهدفه الأول هو ترقية القطاع السياحي ليكون
محركا رئيسيا للنمو الاقتصادي، من خلال جعل السياحة بديلا حقيقيا يحل محل المحروقات، مع منح السياحة الجزائرية مكانة
دولية بغية المساهمة في خلق مناصب الشغل، والمساهمة في تحقيق التوازنات الكبرى للاقتصاد الوطني، من خلال تحسين
وضعية الميزان التجاري وميزان المدفوعات، بالإضافة إلى تشجيع السياحة الداخلية من خلال تحسين العرض السياحي.

يسعى المخطط التوجيهي كذلك إلى التحسين المستمر والدائم لصورة الجزائر السياحية، بهدف تغيير التصور الذي يحمله
المتعاملون الدوليون حول السوق السياحية الجزائرية، وهذا يجعل من السياحة الجزائرية سوقا رئيسية وهامة وليست سوقا ثانوية.
كما يهدف إلى تحقيق أثر وانسجام للقطاع السياحي مع بقية القطاعات الأخرى كالفلاحة والبناء والأشغال العمومية والصناعة
والصناعة التقليدية. بصفة عامة، استراتيجيات السياحة المستدامة هي تلك التي تراعي وتحترم التنوع الثقافي وتحمي التراث وتساهم
في التنمية المحلية. (SHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE SDAT 2025, Livre 1, 2008)

انطلاقا من هذا، عمل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية على إقامة علاقة متينة مع العناصر الأساسية للتراث الإقليمي الذي
يشمل الإنسان، الطبيعة، المناخ و التراث التاريخي، إذ تشكل هذه العناصر صورة السياحة وجاذبيتها وموقعها وإنتاجها، كما تراعي
التنمية المستدامة الموارد البيئية والمحافظة عليها من خلال إدخال الديمومة البيئية في مجمل حلقات التنمية السياحية.

- تحديد الخطوط التوجيهية لـ SDAT (الحركيات الخمسة).

حدد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية خمس ديناميكيات فعالة كركائز محورية لإعادة إنعاش السياحة الوطنية من خلال برنامج حكومي معتمد ويتعلق الأمر بـ: (عبد العزيز عراب، 2012).

- تثمين الوجهة السياحية الجزائرية : بهدف خلق وجهة مميزة ذات مردودية وذات امتياز وتنافسية على الصعيد الدولي والداخلي وهذا بتثمين إنتاج عرض سياحي متنوع ذو نوعية عالية.
- إنشاء أقطاب سياحية ذات امتياز: بهدف خلق أقطاب سياحية نموذجية للسوق السياحية الدولية والتسويق لوجهات سياحية بالجزائر.
- وضع مخطط "النوعية" في الجزائر: يأمل هذا المخطط إلى منح عرض سياحي مميز يستجيب لرغبات الزبائن، المواطنين والأجانب.
- تنفيذ شراكة عمومية وخاصة.
- تطوير إستراتيجية تمويل قطاع السياحة.

وعلى الصعيد الاقتصادي ولإعطاء مكانة حقيقية للقطاع السياحي، اتبعت الجزائر سياسة جديدة متمثلة في فتح المجال للاستثمار الخاص الوطني والأجنبي. ولقد شددت السلطات على أن تتحول الجزائر من بلد مصدر للسياحة إلى بلد مستقبل للسياحة، حيث أنه يتوقع وصول 11 مليون سائح في أفق 2025 وأكدت أن التنمية السياحية هي أولوية وطنية لأنها عامل هام في النمو الاقتصادي للبلاد.

يعد القطاع السياحي بالجزائر من القطاعات الواعدة التي بإمكانها تحقيق نقلة نوعية في الميزان التجاري الجزائري على الصعيدين المتوسط والبعيد لما تتوفر عليه من إمكانات حقيقية للاستغلال والاستثمار مع ضرورة توفير العناصر الأساسية الضرورية لإنعاش هذا القطاع وما يحيط به من مجالات تنمية مصاحبة للنشاط السياحي.

ثانيا: القطاع الخاص (الدور التسويقي للوكالات السياحية).

لا يمكن إهمال دور الوكالات السياحية في تنمية السياحة نتيجة احتكاكها بالسوق السياحي، وذلك باستغلال نشاطها التسويقي في تحسين صورة الجزائر، منها:

- الارتقاء بمستوى جودة الخدمات السياحية وتحسين القدرة التنافسية على أساس مزايا عناصر المنتج السياحي، وجودة الخدمات والانشطة السياحية لتحقيق زيادة الطلب السياحي في بلادنا؛
- تنمية الموارد البشرية السياحية من خلال تطوير وبناء قدرات ومهارات العاملين في القطاع السياحي بالتعليم والتدريب والتأهيل لتوفير العامل المتميز بالوعي والماهر في أداء مهمته، وتلبية احتياجات السوق المحلية،
- تطوير وسائل وأساليب الترويج والتسويق السياحي بما يحسن الصورة السياحية للجزائر في الاسواق الدولية، ويعزز القدرة التنافسية وزيادة حجم الصادرات السياحية؛

1- دراسة ميدانية لمدى فعالية المزيج التسويقي للوكالات محل الدراسة في تطور الحركة السياحية.

أ- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية المزيج التسويقي للوكالات محل الدراسة ومساهمته في تطور الحركة السياحية.

اقتصرت عينة الدراسة على مدرء الوكالات السياحية لمدينة - باتنة -.

انطلقت الدراسة الميدانية أولاً بإجراء المقابلات دامت ما يقارب 3 أيام لنباشر في نفس الوقت عملية بناء الاستبيان التي استغرقت 20 يوماً ليتم فيما بعد عملية التوزيع التي استغرقت أسبوعاً كاملاً. من بين 19 استبيان موزع، تم استرجاع 18 استبيان حذف 3 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل، أي ما يعادل 83% من مجموع الاستبيانات تم تحليلها.

تضمن الاستبيان 5 محاور تمثلت في :

المحور الأول: تطرق للمنتج السياحي.

المحور الثاني: تطرق لتسعير المنتج السياحي.

المحور الثالث: تطرق لتوزيع المنتج السياحي.

المحور الرابع: تطرق للترويج للمنتج السياحي.

المحور الخامس: تطرق لمقدمي الخدمة والدليل المادي.

تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي" المقسم إلى خمس اختيارات أعطيت الدرجات من 1 وهي أدنى درجة غير موافق بشدة إلى 5 وهي اعلي درجة موافق بشدة. تمثل طول الخلايا فيما يلي:

- من (1 إلى 1.80) يمثل موافقة ضعيفة جداً وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- من (1.81 إلى 2.60) يمثل موافقة ضعيفة وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- من (2.61 إلى 3.40) يمثل موافقة متوسطة وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- من (3.41 إلى 4.20) يمثل موافقة عالية وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- من (4.21 إلى 5) يمثل موافقة عالية جداً وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستبانة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وترتيب العبارات على هذا الأساس.

ب- عرض نتائج تقييم مجالات الدراسة.

- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء على الفقرات التي تقيس سياسة المنتج السياحي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء على الفقرات

التي تقيس سياسة المنتج السياحي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تقوم الإدارة بتزويد السياح بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها.	4,13	0,507	1	موافقة عالية
02	تلتزم المؤسسة بحل مشاكل عملائها والأخذ باقتراحاتهم.	2,47	0,640	5	موافقة ضعيفة
03	تلتزم المؤسسة بتعويض عملائها عن الخدمات غير الجيدة.	2,80	0,775	4	موافقة متوسطة
04	توفر المؤسسة دائماً خدمة الدليل السياحي بشكل جيد.	4,13	0,743	2	موافقة عالية
05	توفر المؤسسة التأمين حول الخدمات التي تقدمها.	3,13	1,060	3	موافقة متوسطة
	سياسة المنتج السياحي	3,33	0,498		موافقة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ويتبين من خلال الجدول (1) أن إجابات المستجوبين من عناصر المؤسسات السياحية سجلت أعلى متوسط حسابي ب (4,13) والمتعلق بالفقرة رقم (1)، وانحراف معياري مقداره (0,507) وبالتالي فهي تقع ضمن مجال التقييم الجيد، وهذا راجع لسعي المؤسسات إلى تزويد عملائها بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها والرد على استفساراتهم، لتأتي بذلك الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي مساوي لسابقتها، وانحراف معياري مقداره (0,743) والتي سجلت هي الأخرى درجة موافقة عالية، مما يدل على اعتماد المؤسسات على توفير خدمة الدليل السياحي للسياح وذلك من خلال توفير مرشد سياحي في الرحلات المنظمة أو الدليل المرافق، أما الفقرتين (5) و(3) فتحصلت على الرتبة الثالثة والرابعة على التوالي ودرجة موافقة متوسطة فهي تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، بمتوسطات حسابية متفاوتة. ما يدل من خلال استجابات مدرء المؤسسات عينة الدراسة لهاتين الفقرتين أن المؤسسات تقصر في التزامها اتجاه عملائها لتعويضهم عن الضرر، كما لاتوفر التأمين حول الخدمات التي تقدمها بالشكل الكافي.

في حين تأتي الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,47) وانحراف معياري مقداره (0,640) وبالتالي تسجل درجة موافقة ضعيفة ما يعني أن المؤسسات لا تلتزم بحل مشاكل عملائها والأخذ باقتراحاتهم أو محاولة التغيير بما يتناسب مع آرائهم.

أما التقييم العام لسياسة المنتج إجمالاً بلغ قيمة (3,33) وهي ضمن التقييم المتوسط بمعنى أن المؤسسات لا تركز على سياسة قوية للمنتج وليس لديها الكفاءة لتكثيف منتجاتها مع توقعات العملاء وتقديم خدمات تتناسب مع احتياجاتهم.

- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة من المدرء على الفقرات التي تقيس سياسة تسعير المنتج السياحي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدرء على الفقرات

التي تقيس سياسة تسعير المنتج السياحي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تركز الإدارة جهودها في وضع أسعار تتناسب مع توقعات عملائها والقدرة الشرائية لهم.	3,20	0,676	3	موافقة متوسطة
02	تدرس المؤسسة أسعار المنافسين في السوق عند تسعير خدماتها.	2,60	1,056	4	موافقة ضعيفة
03	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار العوامل الاقتصادية (التضخم ، الكساد ، تراجع معدلات الفائدة) في تسعير المنتج السياحي.	3,93	0,799	1	موافقة عالية
04	تسعى المؤسسة إلى تحديد أسعار المنتج السياحي بشكل يضمن بقاءها في السوق.	3,87	1,060	2	موافقة عالية
	سياسة تسعير المنتج السياحي	3,65	0,646		موافقة عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول (2) فإن إجابات المستجوبين سجلت موافقة عالية بمتوسط حسابي (3,93) وانحراف معياري مقداره (0,799) وهذا متعلق بالفقرة رقم (3) فهي تقع ضمن مجال التقييم الجيد، وبالتالي فإن المؤسسات تركز في تسعير منتجاتها على

العوامل الاقتصادية سيما معدلات الفائدة، التضخم، الكساد... التي تعتبرها مؤشرا هاما يتحكم في عملية التسعير، تليها الفقرة (4) بمتوسط حسابي (3,87) وانحراف معياري (1,060) كما تقع أيضا ضمن مجال التقييم الجيد وهذا يؤكد ما جاء في الفقرة السابقة أن المؤسسات تزاعي في تسعير منتجاتها العوامل التي تضمن بقاءها في السوق، ثم الفقرة (1) تقع ضمن مجال التقييم المتوسط يعكس أن موافقة المدراء عينة الدراسة لهذه الفقرة لم يكن عاليا ما يعني أن المؤسسات لا تضع ضمن أولوياتها القدرة الشرائية للعملاء وتوقعاتهم اتجاه أسعارها، أما بالنسبة للفقرة (2) حصلت على تقييم ضعيف ما يبين أيضا أن المؤسسات لا تهتم بدراسة بيئتها التنافسية أثناء عملية التسعير.

أما التقييم العام لسياسة تسعير المنتج السياحي إجمالا بلغ قيمة (3.65) وهي ضمن التقييم الجيد بمعنى أن المؤسسات تعتمد على تطبيق سياسة لتسعير منتجاتها، غير أن هذه الأخيرة تهمل عنصرين مهمين وهما توقعات العميل والمنافسين وبالتالي مازالت لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء على الفقرات التي تقيس سياسة توزيع المنتج السياحي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء على الفقرات

التي تقيس سياسة توزيع المنتج السياحي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تتعاون المؤسسة مع الهيئات والاتحادات والجمعيات السياحية الحكومية في توزيع المنتج السياحي في الداخل و الخارج.	3,60	1,056	2	موافقة عالية
02	توفر المؤسسة خدمة الحجز على الرحلات عبر الهاتف.	4,13	0,915	1	موافقة عالية
03	توفر المؤسسة خدمة الحجز من خلال موقعها في الانترنت.	2,20	1,320	4	موافقة ضعيفة
04	تستعين المؤسسة بأنظمة الحجز العالمية من أجل الاستفادة منها في توزيع خدماتها الكترونيا.	2,27	0,799	3	موافقة ضعيفة
	سياسة توزيع المنتج السياحي	3,05	0,649		موافقة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ويتبين من خلال الجدول (3) أن إجابات المبحوثين تتباين من فقرة لأخرى، إذ تم تسجيل أعلى متوسط حسابي يساوي (4.13)، وانحراف معياري قدره (0.915)، وهذا في الفقرة (2)، وعليه فهي تقع ضمن مجال التقييم الجيد، تعكس موافقة عالية لدى المؤسسات في توفير خدمة الحجز عبر الهاتف لتأتي بعد ذلك العبارة (1) والتي تعكس موافقة عالية أيضا، بحيث أنها سجلت ما يساوي (3,60) كمتوسط حسابي، وانحراف معياري قدره (1,056)، ما يعكس تعاون المؤسسات مع الهيئات والاتحادات والجمعيات السياحية الحكومية في توزيع المنتج السياحي في الداخل والخارج حيث يساعدها ذلك في معرفة المستجدات حول السياحة والسوق إضافة إلى التواصل وتبادل الخبرات والتعريف بالمؤسسة، وتأتي بعد ذلك الفقرتين (3) و(4) بمتوسطات حسابية متقاربة، وتقييم ضعيف وبالتالي يمكن القول أن المؤسسات تعاني من نقص في استخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال توفير خدمة

الحجز عبر الانترنت ما يسهل العملية على العميل إضافة إلى عدم استعانتها بأنظمة الحجز العالمية من أجل الاستفادة منها في توزيع خدماتها إلكترونياً.

أما التقييم العام لسياسة توزيع المنتج السياحي إجمالاً بلغ قيمة (3.05) وهي تعكس موافقة متوسطة بمعنى أن سياسة التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسات تعاني من بعض النقص خصوصاً أنها تهمل عنصر التكنولوجيا والاستراتيجيات الجديدة مثل أنظمة الحجز العالمية التي من شأنها أن توسع من نشاطها، واقتصرها على توفير الحجز عن طريق الهاتف أو بالحضور الشخصي.

- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء على الفقرات التي تقيس سياسة ترويج المنتج السياحي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء على الفقرات

التي تقيس سياسة ترويج المنتج السياحي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تضع المؤسسة خطة ترويجية للمنتج السياحي.	3,13	0,834	2	موافقة متوسطة
02	تخصص المؤسسة ميزانية كافية للحملات الترويجية.	2,60	1,047	5	موافقة ضعيفة
03	تقوم المؤسسة بالإعلان عن خدماتها في المجالات السياحية المتخصصة.	2,80	1,146	4	موافقة متوسطة
04	تقوم المؤسسة بمجهودات اتصالية متكاملة (الإعلان ، العلاقات العامة ، الاتصال الداخلي مع الموظفين ...).	4,20	0,862	1	موافقة عالية
05	تطرح المؤسسة عروضاً مغرية وخصومات على الخدمات السياحية بشكل مستمر.	2,93	0,961	3	موافقة متوسطة
	سياسة ترويج المنتج السياحي	3,13	0,791		موافقة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول (4) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرة (4) تعكس موافقة عالية وتقع ضمن مجال التقييم الجيد، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,20) وهو الأعلى، وانحرافها المعياري قدر بـ (0.862)، وهذا يبين أن غالبية أفراد العينة يؤكدون قيام المؤسسات بمجهودات اتصالية متكاملة (الإعلان، العلاقات العامة، الاتصال الداخلي مع الموظفين ...)، تليها الفقرة (1) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.13) وانحرافها المعياري قدر بـ (0.834) وتعكس محاولة متواضعة من المؤسسات عينة الدراسة لاعتماد خطة محددة للترويج لمنتجاتها.

أما فيما يخص الفقرتين (3) و(5) تقعان ضمن مجال التقييم المتوسط، بمتوسطات حسابية متفاوتة، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسات عينة الدراسة لا تعتمد كثيراً على الإعلان عن خدماتها في المجالات السياحية المتخصصة. كما تعكس الفقرة (5) موافقة متوسطة لمدراء المؤسسات عينة الدراسة اتجاه العروض المغرية والخصومات التي تطرحها على خدماتها.

أما فيما يخص الفقرة (2) فهي تقع ضمن التقييم الضعيف بمتوسط حسابي (2.60) وهو الأدنى وانحرافها المعياري قدر بـ (1.047) وبالتالي يمكن القول أن الميزانية التي تخصصها المؤسسات للحملات الترويجية تعتبر غير كافية.

أما التقييم العام لسياسة ترويج المنتج السياحي فهي تقع ضمن التقييم المتوسط بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري قدر ب (0.791)، بالتالي يمكن القول أن المؤسسات عينة الدراسة تعاني من ضعف واضح في سياستها الترويجية فرغم محاولتها تطبيق مزيج اتصالي متكامل إلا أن جهودها غير مكثفة، فالإعلان مثلا يقتصر على بعض الملصقات والمطويات واللوحات الدعائية في المحل، كما أنها لا توفر ميزانية كافية للنشاط الترويجي.

- نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء على الفقرات التي تقيس سياسة تقديم الخدمة والدليل المادي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء على الفقرات

التي تقيس سياسة تقديم الخدمة والدليل المادي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
01	تنظم المؤسسة دورات تدريبية للعاملين على كيفية تقديم الخدمة.	2,60	0,676	2	موافقة ضعيفة
02	تركز المؤسسة على معرفة العاملين الدقيقة للمنتج السياحي.	4,13	0,617	1	موافقة عالية
03	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في صنع القرار.	1,80	0,775	3	موافقة ضعيفة جدا
	سياسة تقديم الخدمة	2,84	0,495		موافقة متوسطة
04	تهتم الإدارة بمراقبة حوادث الحافلات الخاصة بنقل السياح من، إلى، وفي الموقع السياحي.	4,07	0,799	1	موافقة عالية
	سياسة الدليل المادي	4,07	0,799		موافقة عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول (5) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرة (2) تقع ضمن مجال التقييم الجيد، وتعكس موافقة عالية استنادا إلى استجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.13) وهو الأعلى، وانحرافها المعياري قدر ب (0.617)، ما يعني أن المؤسسات تهتم بمدى معرفة العاملين الدقيقة للمنتج السياحي لان ذلك يخلق الثقة لدى العميل. في حين كانت اتجاهات الباحثين نحو الفقرة (1) تقع ضمن مجال التقييم الضعيف، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.60) وانحرافها المعياري قدر ب (0.676)، هذا ما يبين عدم توفير دورات تدريبية للعاملين لرفع كفاءتهم وإكسابهم مهارات في تقديم الخدمة، تليها في الأخير الفقرة (3) والتي تعكس درجة موافقة ضعيفة جدا بمتوسط حسابي قدر ب (1.80) وهو الأدنى، وانحرافها المعياري قدر ب (0.775)، ما يمكن تفسيره باعتماد المؤسسات مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك العاملين فيها.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة فقرات سياسة تقديم الخدمة، قدر ب (2.84) والذي يقع ضمن مجال التقييم المتوسط، مما يمكن القول بأن المؤسسات عينة الدراسة لا تولي الأهمية الكافية لهذا البعد ما يؤدي إلى نقص كفاءة العنصر البشري والذي يعتبر حلقة هامة بالنسبة للمؤسسات الخدمية .

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام الذي يقيس سياسة الدليل المادي قدر بـ (4.07) وانحراف معياري قدر بـ (0.799) ما يعكس درجة موافقة عالية استنادا إلى استجابات مدراء المؤسسات عينة الدراسة، ما يمكن تفسيره بان المؤسسات تسعى إلى توفير عناصر مادية جيدة لعملائها.

نتائج الدراسة والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- تمتلك الجزائر مزيجا متنوعا من المقومات والإمكانات السياحية الطبيعية والبشرية، التي يمكن ان تشكل أساسا مناسباً لتطوير السياحة.
- إن توفر المقومات والإمكانات السياحية الطبيعية منها والبشرية غير كاف لإيجاد علاقة ايجابية بين تلك المقومات لتنمية وتطوير السياحة، إذ انه من الضروري توفر عوامل مساعدة إضافية تساعد على استغلال تلك المقومات مثل خدمات البنية التحتية، مكونات التسويق السياحي (تسعير، توزيع، ترويج...) وبدون توفر هذه العوامل تظل تلك المقومات مصادر غير مستغلة.
- اتضح من الدراسة أن جهود التنمية وتطوير السياحة والاستفادة من المقومات والإمكانات السياحية تواجهها الكثير من المعوقات منها ما هو متصل بالبنية التحتية أو بالتسويق السياحي.
- قصور وسائل الترويج المستخدمة في ترويج المنتج السياحي للجزائر ومحدودية دور وسائل الإعلام فيما يتعلق بالترويج السياحي والتنوعية بأهمية ودور السياحة.
- محدودية منافذ التوزيع المستعملة لتوزيع المنتج السياحي.
- تقصير المؤسسات السياحية في توفير المعلومات الكافية حول منتجاتها السياحية رغم تطور وسائل الاتصال.
- تبين من خلال الدراسة قصور الاهتمام بالنشاط التسويقي الموجه للسياحة، و إن كانت الجزائر تزخر بمنتج سياحي جيد إلا أن الجهود التسويقية تبقى ضعيفة وهذا ما يتبين من عدم وجود أسعار مناسبة وتشجيعية خاصة للسياحة الداخلية.
- تركيز الدولة جهودها على خطط واستراتيجيات تنموية في حين اهمال تكوين المؤسسات السياحية الفاعلة في القطاع، ما نتج عنه رداءة المنتج السياحي المقدم للمستهلك السياحي.
- صناعة السياحة وتنميتها هي جهود متكاملة بين الدولة في انجاح الاستراتيجيات التنموية وبين مختلف المؤسسات السياحية على غرار الوكالات السياحية، الفنادق، المديریات...، من خلال تحسين المنتج السياحي والترويج الجيد له لاستقطاب اكبر للسياح.

ثانياً: الاقتراحات.

تتمتع الجزائر بميزة ضعيفة في النشاط السياحي ومن أجل أن ترتفع تلك الميزة وتتحول إلى قدرة تنافسية، ما يسمح بالوصول إلى تطوير مستدام للسياحة وزيادة الطلب على الخدمات السياحية يتعين فضلا عن مواجهة التحديات أن تتحقق مجموعة من العناصر أهمها:

- زيادة الإعتمادات المالية المخصصة للتنشيط والترويج السياحي؛

- الإشراف والرقابة على المؤسسات الفندقية والسياحية في صورة لجان مشتركة تحت رعاية وزارة السياحة؛
- التركيز على التكوين المهني ذي الكفاءة العالية حتى يستطيع العاملون بمجال السياحة التكيف مع الظروف والمستجدات الحديثة في مجال السياحة ؛
- ضرورة تنويع وتحسين جودة المنتج السياحي الجزائري لاستقطاب التدفقات السياحية وجذب شرائح جديدة؛
- تحديد وتقنين أسعار الخدمات والمنتجات السياحية؛
- تحسين جودة المنتج السياحي، وهذا بالعمل على تنمية ورفع الوعي السياحي لدى المواطنين والعاملين في مجال السياحة، ورفع من مستوى الخدمات السياحية والرقابة على أدائها؛
- انتهاز فرصة المشاركة في المعارض والفعاليات السياحية في الخارج للقيام بتوزيع المنتج السياحي الجزائري؛
- الاستفادة من وسائل الإعلام المختلفة للقيام بحملات منتظمة للتوعية والتررويج السياحي لإبراز مقومات الجذب السياحي للجزائر؛
- حرص المؤسسات السياحية على آراء السياح ودراسة شكاويهم بجدية، ودراسة متطلبات السوق السياحي المستهدف من خلال الدراسات التسويقية المباشرة؛
- سرعة استكمال مشروعات البنية الأساسية المرتبطة بقطاع السياحة؛
- رفع القيود على القطاع الخاص الذي من شأنه المشاركة في تعزيز جودة المنتج السياحي الجزائري؛
- ضرورة وضع خطة تسويقية لأهداف وإستراتيجيات السياحة الجزائرية واضحة المعالم من خلال معرفة نقاط القوة والضعف، وتكون شاملة؛
- خلق مجتمع غير طارد للسياحة من خلال حلول جذرية وشجاعة تشمل كل أوجه الحياة في الجزائر سياسيا، اقتصاديا، اجتماعيا، تعليميا وإعلاميا.

خاتمة:

تمثل ترقية القطاع السياحي في الجزائر فرصة حقيقية للمساهمة في تحقيق تنمية مستدامة نظرا لارتباط قطاع السياحة بفرع وقطاعات أخرى من شأنها إحداث حركية كبيرة في اتجاه خلق عدد كبير من مناصب العمل المباشرة وغير المباشر، خاصة وان الجزائر تتوفر على العديد من المقومات والمغريات السياحية، ولكنها تتميز بضعف وتدني مستوى بعض الخدمات التي تعتبر محددات للتنمية السياحية كضعف مستوى الاستثمارات السياحية، ضعف التنظيم الفعال وكفاءة الإدارة وعدم العمل بالتخطيط السليم والتسويق الفعال.

على الرغم من ذلك ظهرت في السنوات الأخيرة مبادرة السلطات العمومية للنهوض وتنمية القطاع السياحي من خلال إعداد خطة والتي تم من خلالها تحديد الأهداف المراد بلوغها والوسائل المدعمة لتحقيق الأهداف لكنها أغفلت شروط نجاح هذه الخطة. لذا ينبغي إعادة النظر في الإطار العام للتنظيم بمراعاة الاختيارات الإستراتيجية الكبرى والأهداف العامة للمخطط الرئيسي وتقسيم المهام بين الدولة والمتعاملين الخواص، كما يجب على الإطار العام التنظيمي أن يتماشى مع الطبيعة الخاصة للنشاط السياحي بتحديد الأولويات في مناطق التوسع السياحي وفي أشكال السياحة التي يجب ترقيتها وكذا في نوع الزبائن المستهدفين وطنيين كانوا أو أجانب.

ومنه فان نجاح صناعة السياحة تقتضي مشاركة جميع الأطراف ومسؤولية الجميع في تنسيق الجهود بدءا بجهود الدولة في توفير مقومات البنية التحتية والأساسية اللازمة ومراكز الخدمة المكتملة مرورا بالمورد البشري المؤهل والعامل في المؤسسات والمنظمات السياحية وترقية المنتجات السياحية المقدمة للمستهلكين والمقاصد السياحية والتي تساهم في تفعيل الطلب والحركة السياحية وصولا إلى تحقيق مزيج تسويقي امثل من المنتجات السياحية التي تشكل بمجملها العرض السياحي.

قائمة المراجع.

1- المراجع باللغة العربية.

- أمحمدي بوزينة، أمنة. (2012). السياحة المستدامة وأثرها على التنمية بالجزائر. ورقة عمل مقدمة الى الملتقى الوطني حول فرص ومخاطر السياحة الداخلية في الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، (الجزائر)، يومي 19- 20 نوفمبر.
- بن بوزيان، محمد، وآخرون. (2012). السياحة المستدامة كمحرك للتنمية الاقليمية: مقارنة نظرية، مخبر تسيير المؤسسات والراس مال الاجتماعي MECAS، جامعة تلمسان- الجزائر، عدد 8.
- خلخال، منال. (2015). الاتجاهات الأساسية لتحقيق تنمية سياحية مستدامة في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، العدد 30.
- سعدان، شبايكي. حفيظ، مليكة. (2011). لماذا لا تلعب السياحة دورا في التنمية في الجزائر؟، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة الجزائر 3، عدد 6.
- عبد العزيز، عراب. (2012). استراتيجيات تسويق الخدمات السياحية وانعكاساتها على الاقتصاد الوطني، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- عبد القادر، عوينان. (2013). السياحة في الجزائر الإمكانات والمعوقات (2000- 2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2025، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

2- المراجع باللغة الأجنبية.

SHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE SDAT 2025, Livre 1. (2008). Le diagnostic : audit du tourisme Algérien, Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme.

التمويل المبتكر ومساهمته في تحقيق التنمية - عرض تجارب دولية -

Innovative financing and its contribution to the achievement of development

- Presentation of international experiences -

أ. جامعي سارة

أستاذة باحثة

جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

Sarahdjamai73@gmail.com

أ.هرموش إيمان

أستاذة باحثة

جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

ges.imen@yahoo.fr

ملخص: يهدف هذا البحث إلى محاولة تحديد أهمية أساليب التمويل المبتكرة، كأساليب حديثة لتمويل العجز في الميزانية العامة وكبديل للأساليب التقليدية التي أثبتت عجزها وعدم قدرتها على تغطية الاحتياجات الانمائية خاصة مع ظهور العولمة والتطور التكنولوجي الحاصل، هذه الأساليب الحديثة التي على الرغم من الاقرار العالمي بفعاليتها وعلى الرغم من نجاح تطبيق بعض الأساليب التي كان لها أثر ايجابي على التنمية العالمية، إلا أن استخدامها مازال جزئيا يقتصر على بعض البلدان فقط كما يقتصر على بعض الأساليب دون غيرها، لذا من خلال هذه الدراسة تم تسليط الضوء على بعض التجارب على غرار تجربة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تطبيق الضرائب الخضراء، تجربة المغرب في مجال الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في المجال الزراعي و كل من التجربة الهندية في مجال السندات الخضراء والتجربة الأسترالية في مجال الضرائب البيئية.

الكلمات المفتاحية: التمويل المبتكر، أساليب التمويل المبتكر، تجارب دولية في التمويل المبتكر

Abstract

The aim of this research is to try to identify the importance of innovative financing instruments as modern methods to finance the deficit in the general budget and as an alternative to traditional instruments that proved their inability to cover development needs, especially with the emergence of globalization and technological development. Of the success of the application of some methods that have had a positive impact on global development, but their use is still partially limited to some countries only and limited to some methods only Therefore, the study highlighted some experiences such as the experience of the OECD countries in the application of green taxes, the experience of Morocco in the field of public-private partnership in the field of agriculture, and the Indian experience in the field of green bonds and the Australian experience in the field of Environmental taxes.

Keywords : Innovative financing, Innovative financing instruments, International experiences in innovative financing

على الرغم من الدور الكبير الذي عرفته الدولة في النشاط الاقتصادي والتنمية خاصة المساعدة الإنمائية، إلا أن التدخل الحكومي المفرط أدى إلى وجود مشاكل جوهرية تمثلت في تفاقم عجز الموازنة العامة للدولة، وبالتالي عدم القدرة على احتواء هذا العجز انطلاقاً من مصادر التمويل التقليدية المتعارف عليها سواء المباشرة أو غير المباشرة، الداخلية أو الخارجية.

هذا القصور الذي عرفته المصادر التقليدية لتمويل التنمية، أدى إلى وجود مناقشات وتحركات عالمية للوصول إلى مصادر أخرى جديدة تكون إما مكملة للمصادر المتوفرة أو بديلة تماماً لها، هذه التحركات والرغبة في التغيير على المستوى العالمي، أفرزت على العديد من المصادر التمويلية الجديدة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنافع العامة العالمية.

والتمويل الابتكاري هو آلية من آليات التمويل الجديدة ظهر منذ القرن الحادي والعشرين لتقليص الفجوة بين الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الإنمائية والموارد المتاحة فعلاً.

حيث يشير التمويل الابتكاري إلى الآليات والصكوك التي وضعت لتوفير التمويل الكافي على نطاق واسع وكبير، بالإضافة إلى إحداث تحسينات على مستوى القدرات المؤسسية، نظام التجارة بالإضافة إلى تحسين الصحة والتعليم وتمكين المرأة، خلق فرص عمل منتجة، فضلاً عن حماية البيئة وإقامة شراكات قوية مع القطاع الخاص والمؤسسات المدنية.

من هذا المنطلق تتمحور إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة أشكال التمويل المبتكرة في إحداث التنمية وتغطية عجز أساليب التمويل التقليدية؟

ومن أجل التحليل المعمق للسؤال الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتمويل المبتكر، وما هي أهم أشكاله؟
- هل تساهم الأساليب المبتكرة في التمويل في تغطية الاحتياجات الإنمائية الضرورية؟
- هل هناك تطبيق واسع لأساليب التمويل المبتكر من قبل دول العالم؟

فرضيات البحث

للإجابة على الأسئلة الفرعية الموضوعية تم طرح الفرضيات التالية:

- يعتبر التمويل المبتكر بمثابة آلية تكميلية للمساعدة الإنمائية الرسمية، يتكون من مجموعة من الأشكال التي توفر التمويل الضروري.
- تساهم الأساليب المبتكرة في التمويل في تغطية الاحتياجات الإنمائية الضرورية على المستوى الاجتماعي والاقتصادية والبيئي.
- لا يوجد تطبيق واسع لأساليب التمويل المبتكر من قبل دول العالم لتفاوت قدراتها الاقتصادية وعدم القدرة على التكيف مع كافة الآليات المطروحة.

أهمية البحث

تتمحور أهمية الموضوع من الأهمية التي تحض بها التنمية في المجتمع، والتي عجزت الأساليب التقليدية على تحقيقها ما أبرز موضوع التمويل الجديد والمبتكر كأساليب حديثة تساهم في المساعدة الإنمائية خاصة بالنسبة للدول النامية.

أهداف البحث يهدف البحث إلى:

- إبراز مفهوم التمويل المبتكر وأهم أشكاله؛
- إبراز الأهمية التي يحض بها التمويل المبتكر في التنمية العالمية؛
- إبراز مساهمة آليات التمويل المبتكرة في التنمية في بعض القطاعات وكذا في تحقيق التنمية الاجتماعية خاصة في تحسين القطاع الصحي والحد من الفقر.
- عرض بعض التجارب العالمية لتطبيق البعض من الأساليب التمويلية المبتكرة.

منهج البحث

من أجل الوقوف على الأهمية التي يحض بها التمويل المبتكر على المستوى العالمي وإبراز دوره ومساهمته الكبيرة في التنمية وتمويل الانفاق العام، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة الاسئلة المطروحة والاجابة على الفرضيات الموضوعية.

تقسيمات البحث

من أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة ودراسة حيثيات الموضوع تم تقسيم البحث إلى محورين أساسيين المحور الاول: مفاهيم عامة حول التمويل المبتكر المحور الثاني: مساهمة بعض آليات التمويل المبتكرة في التنمية مع عرض بعض التجارب الدولية وفيما يلي عرض مفصل لمحاور البحث.

المحور الاول: مفاهيم عامة حول التمويل المبتكر

يعتبر التمويل الابتكاري أسلوب مبتكر من أساليب التمويل الجديدة التي جاءت مكملية ومدعمة لأساليب التمويل التقليدية المتعارف عليها، التي تعتمد عليها الدول من أجل التنمية، ومن أجل التعمق أكثر في مفهوم التمويل المبتكر لابد أولاً من التعرف على مفهوم التمويل وأهم أشكاله

1- مفهوم التمويل

يعد التمويل ركيزة أساسية لأي مشروع لما له من دور مهم في تطور القوى الإنتاجية، فبدون التمويل لا يتحول رأس المال النقدي إلى رأس مال منتج، على هذا الأساس يعرف التمويل على أنه توفير الأموال اللازمة أوقات الحاجة لها، مع ضرورة تحديد مصدر تلك الأموال المطلوبة، ومن ثم توجيهها للاستخدام الأمثل بما يحقق أكبر إيراد ممكن مما يسمح بإرجاع تلك الأموال لمصادرنا في المواعيد والشروط المحددة. (هاجر بربطل، 2016)

وقد ازدادت أهمية التمويل في السنوات الأخيرة بازدياد كل من حدة المنافسة والتضخم والتطور التكنولوجي وغيرها من العوامل التي جعلت التحدي الأكبر الذي تواجهه الدول هو كيفية الحصول على مصادر التمويل الضرورية لتغطية مختلف

احتياجاتها للتنمية، خاصة مع بروز التوجه نحو تحقيق التنمية المستدامة التي أصبحت الهدف الرئيسي العالمي من أجل حماية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة. ومن أهم أشكال التمويل المتعارف عليها نجد:

- التمويل المباشر

هذا النوع من التمويل يعبر عن العلاقة المباشرة بين المقرض والمقترض والمستثمر دون تدخل أي وسيط مالي مصرفي أو غير مصرفي، وهذا النوع من التمويل يتخذ صور متعددة كما يختلف باختلاف المقترضين، حيث تلجأ الحكومة في بعض الأحيان إلى التمويل المباشر عن طريق الاقتراض من الأفراد والمؤسسات من خلال إصدار سندات متعددة الأشكال ذات مدد زمنية مختلفة وأسعار فائدة متباينة، ومن أهم هذه السندات نجد أدونات الخزينة (عمر محي الدين الجباري، 2009)

- التمويل غير المباشر

يشمل هذا النوع كل أساليب التمويل غير المباشرة والمتمثلة في الأسواق المالية والبنوك، أي كل المصادر المالية التي فيها وسطاء ماليين، حيث يقوم الوسطاء الماليين الممثلين في السوق المالية وبعض البنوك بتجميع الادخارات المالية من الوحدات الاقتصادية ذات الفائض، ثم توزيعها على الوحدات الاقتصادية التي تحتاجها، فالمؤسسات المالية الوسيطة تحاول أن توفق بين متطلبات مصادر الادخار ومتطلبات مصادر الاستثمار.

2- مفهوم التمويل المبتكر

يرى البعض المصادر المبتكرة للتمويل الانمائي على أنها استجابة طبيعية وعملية لتكريس أموال كافية للتنمية الدولية، في حين يرى البعض الاخر أن مبادرة التمويل الابتكاري من أجل التنمية هي ببساطة ممثلة في التحول الهام في الطريقة التي يقوم بها شركاء التنمية بالإعمال التجارية، هذا التحول يستند بدرجة كبيرة إلى انخفاض دور المساعدة الانمائية الرسمية العامة في المقابل بروز دور أكبر للقطاع الخاص في التنمية.

حيث يقترن هذا التقدم الحاصل في الاساليب التمويلية للتنمية بالتقدم الحاصل في الهندسة المالية التي غيرت المشهد لتعبئة الدولة والقطاع الخاص والمواطنين على حد سواء، حيث بينت البحوث أن مبادرات المبتكرة لتمويل التنمية لها القدرة على توليد موارد كبيرة للتنمية البيئية والمناخ.

فالتمويل المبتكر هو من المفاهيم الحديثة أدخل لأول مرة حيز المناقشة والتشاور سنة 2002، حيث عرفته منظمة الامم المتحدة على أنه آلية تكميلية للمساعدة الانمائية الرسمية التي تكون ثابتة يمكن التنبؤ بها وترتبط ارتباطا وثيقا بفكرة الصالح العام، بمعنى أن هذه الآليات تستخدم في سياق جديد أو تتضمن ميزات جديدة مقارنة بالتمويل التقليدي (national unies, 2012, p9) كما عرفه البنك الدولي على أنه أي استراتيجية للتمويل تساعد على توليد أموال إضافية، من خلال استغلال مصادر تمويل جديدة (بما يتجاوز الإنفاق على الميزانية)، أو بمساعدة شركاء جدد (المانحين الجدد والقطاع الخاص)؛ مما يحسن من كفاءة التدفقات المالية عن طريق الحد من حالات التأخير و / أو التكاليف (bonque mondial, 2010).

كما عرفها " groupe pilot " على أنه الحلول المالية الإنمائية التي لا توفر لها تدفقات المعونة التقليدية إجابة كافية، حيث ينقسم التمويل المبتكر إلى فئتين: الا للتحديات ولى تتمثل في مصادر مبتكرة تسهم في توليد تدفقات مالية جديدة لدعم التنمية المستدامة يمكن أن تأتي من مختلف القطاعات الاقتصادية، والثانية تتمثل في آليات مبتكرة تساعد على تعزيز كفاءة الموارد الموجودة وتأثيرها والاستفادة منها (OECD, 2015, p197).

كما هناك من عرفه على انه نهج لتمويل المشاريع والتدخلات التي تحسن الاثر الاجتماعي والبيئي، باستخدام جميع الادوات المالية المتاحة لدعم نمو الشركات ورجال الاعمال من خلال خلق أدوات مبتكرة وجديدة تعمل بالموازات مع الادوات الموجودة أو التقليدية (innovative finance in africa review, 2012, p3).

هذا بالإضافة إلى اعتبار التمويل المبتكر بمثابة آلية لتوليد موارد إضافية للمساعدة الإنمائية التقليدية التي يمكن التنبؤ بها بدرجة أكبر، من أهم آلياته المساهمة الاجبارية أو الطوعية من الافراد أو الشركات في التمويل، بالإضافة إلى الآليات المتعلقة بالسوق والشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص (centre d'etude et de recherche sur la philanthropie, 2013,p).(17).

3- تطور أهمية التمويل المبتكر للتنمية في الامم المتحدة

في عام 2001، أوصت مجموعة رفيعة المستوى للأمم المتحدة معنية بتمويل التنمية، برئاسة الرئيس المكسيكي السابق إرنستو زيديلو، بعدد من استراتيجيات تعبئة الموارد للوفاء بالالتزام الذي تم التعهد به في إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية لتحقيق التنمية المستدامة والقضاء على الفقر، وخلص الفريق إلى أن تحقيق الأهداف الإنمائية المنفق عليها دولياً سيتطلب موارد مالية كبيرة. وأبدى حجة قوية جداً لاستخدام المصادر الدولية لتمويل الأنشطة ذات الاهتمام العام، بما في ذلك الوقاية من الأمراض المعدية، وتطوير لقاحات ومحاصيل جديدة، ومكافحة وتغيير المناخ والحفاظ على التنوع البيولوجي، إذا لم يكن هناك تقدير مقبول عموماً للتمويل المطلوب لتحقيق الأهداف الإنمائية المنفق عليها دولياً والاضطلاع بهذه الأنشطة ذات الاهتمام العام.

من هنا جاء طرح مفهوم التمويل الابتكاري، الذي طرح في المناقشة الدولية في وقت مؤتمر مونتيري لعام 2002، إلى الآليات التي تولد موارد جديدة للتنمية بطريقة تكملية مقارنة بالمعونة العامة التقليدية، وتتيح هذه الآليات أيضاً تحسين الموارد القائمة إلى أقصى حد ممكن من خلال الاستفادة من الجمع بين الأموال العامة والخاصة. وقد أنشأتها البلدان طوعية من مستويات متفاوتة من التنمية وتستند إلى شراكات جديدة (جهات فاعلة عامة وخاصة، محلية ودولية)، حيث تم الاتفاق على أهمية البحث عن مصادر تمويل مبتكرة، شريطة ألا تفرض هذه المصادر أعباء لا لزوم لها على البلدان النامية".

ويعترف إعلان الدوحة لسنة 2008 بالتقدم المحرز في مجال الحد من الفقر والسياسات الاقتصادية والاجتماعية، وقبل كل شيء يسلط الضوء على التحديات الجديدة التي ظهرت: الأزمة المالية والتباطؤ الاقتصادي، وتقلب أسعار السلع الأساسية؛ ولكنها تدرك أيضاً العواقب الخطيرة لتغير المناخ.

ويأخذ الإعلان في الاعتبار أيضاً مسائل التعاون الدولي: إعادة تأكيد الالتزامات بزيادة حجم المساعدة الإنمائية الرسمية، والاعتراف بالمبادئ المعتمدة من حيث فعالية المعونة، وأخيراً فإنه يسلط الضوء على نجاح مبادرات التمويل المبتكرة التي تحققت منذ مؤتمر مونتيري 2002.

وفي ديسمبر 2010 تم وضع قرار بشأن الآليات المبتكرة لتمويل التنمية (القرار 146/65) الذي اعتمده الجمعية العامة للأمم المتحدة في كانون الأول / ديسمبر 2010، الذي يؤكد على أهمية آليات التمويل المبتكرة للتنمية التي يمكنها أن تساعد البلدان النامية على تعبئة موارد إضافية للتنمية على أساس مستدام وقابل للتنبؤ وطوعي".

هذا وقد شدد إعلان ريو في الفقرة (267) منه على الدور الذي يؤديه التمويل الابتكاري، وأكد دعم الأمم المتحدة لعمل الفريق الرائد لتوسيع نطاق التمويل الابتكاري للمساهمة في تطوير التمويل الابتكاري والحد من الفقر.

وعلى الرغم من أن الموضوع التمويل المبتكر الذي قد تسبب بعض التوترات بين مجموعات البلدان، إلا أنه تم اعتماد فقرة مخصصة على وجه التحديد للتمويل الابتكاري (الفقرة 69) في برنامج عمل أديس أبابا لسنة 2015، كما اقترحت فرنسا وشركاؤها في المجتمع المدني على المجموعة التجريبية إعلاناً يهدف إلى تسليط الضوء على دور ضرائب القيمة المضافة لضرائب التضامن التي تدعمها القطاعات الاقتصادية. (ضرائب المعاملات المالية وضريبة تذاكر الطيران) في تعبئة الموارد من أجل التنمية المستدامة وتشجيع الدول الأخرى على تنفيذها على أساس طوعي.

4- صيغ التمويل الابتكاري

ويمكن تحديد أربع فئات عريضة أو "أنماط" لآليات التمويل المبتكرة (united nations,2012, p8):

- **الضرائب أو الرسوم أو الرسوم الإلزامية الأخرى على الأنشطة المعولمة:** ويشمل ذلك مبادرات من قبيل ضريبة تذاكر الطيران التي تفرض على الصعيد الوطني ولكن في إطار التنسيق الدولي، وتخصص الإيرادات المحصلة للتنمية الدولية. كما أن المقترحات المتعلقة بضريبة المعاملات المالية وضرائب الكربون هي أيضا أمثلة تندرج ضمن هذه الفئة، وتولد هذه المبادرات تدفقات جديدة من الإيرادات العامة للتنمية من القطاع الخاص؛
- **المساهمات التضامنية الطوعية:** يمنح المستهلكون، في إطار هذه المبادرات، خيار التبرع بمبلغ صغير للتنمية الدولية عند نقطة شراء المنتج (مثل حجز الفنادق على الخط). وعلى الرغم من أن السلطات العامة، خاصة في طبيعتها، تيسر هذه المساهمات عن طريق الحوافز الضريبية والتسهيلات التقنية في توزيع الموارد. وتشمل الأمثلة المنتج والصندوق العالمي للتضامن الرقمي؛
- **الأدوات القائمة على الدين والعبء القائم على الدين:** وهي مبادرة تتيح موارد "التحميل الأمامي" الأموال العامة المتاحة في وقت مبكر من أجل التنمية، وهي تقوم بذلك عن طريق إصدار سندات في أسواق رأس المال الدولية، ومن الأمثلة على ذلك مرفق التمويل الدولي للتأمين. فالآليات التي تؤدي إلى "الموارد الأمامية" للتنمية العامة تولد التزامات يمكن الإبلاغ عنها كمساعدات في غضون سنوات عديدة، أي عندما تكون الالتزامات مستحقة. وتشمل الآليات الأخرى القائمة على الديون (التي تقلل من حجم الدين وخدمة الدين المستحقة، وبالتالي تحرر موارد إضافية لتدفقات التنمية)، وسندات المغتربين (أداة دين صادرة عن بلد أو كيان دون سيادي أو خاص من أجل جمع التمويل من الجالية في الخارج) والسندات المسؤولة اجتماعيا أو "الخضراء" (السندات التي تستهدف المستثمرين الذين يرغبون في الاستثمار في التنمية أو المبادرات البيئية وبالتالي قد تقبل انخفاض معدلات العائد على الاستثمارات).
- **ضمانات الدولة والحوافز بين القطاعين العام والخاص، التأمين والآليات الأخرى القائمة على السوق:** ويشمل ذلك المبادرات التي تعزز الأموال العامة من أجل إيجاد حوافز استثمارية للقطاع الخاص، من خلال الإعانات الحكومية مثلا التزامات لشراء منتج معين بسعر محدد (مثل اللقاح). وتهدف هذه المبادرات، عند القيام بذلك، إلى تصحيح أوجه القصور في الأسواق. وتهدف آليات أخرى إلى الحد من المخاطر السيادية و / أو أوجه الضعف في الاقتصاد الكلي، مثل التأمين القائم على الطقس أو القروض المضادة للدورات الدورية (أي أنها تهدف إلى تحسين فعالية التمويل بدلا من إيجاد مصادر جديدة للدخل من أجل التنمية).

5- أهمية التمويل المبتكر في المبادرات الإنمائية

على الرغم من ارتفاع مستوى الاهتمام بآليات التمويل المبتكرة الحالية والمحتملة، إلا أن الاختلاف يكمن في التقديرات المتعلقة بحجم الموارد التي يتم جمعها من خلال أدوات التمويل الابتكارية، وذلك وفقا للتعريف المستخدم، ويقدر البنك الدولي أن جمع الأموال المبتكر يقدر بنحو 57.1 مليار دولار أمريكي في التدفقات الرسمية بين عامي 2000 و 2008، حيث أن هذا المبلغ يشمل طائفة واسعة جدا من التطورات الجديدة في مجال التمويل، مثل التعاون الإنمائي الذي تقدمه الجهات المانحة الناشئة والمبادرات المصممة لنشر المخاطر السيادية أو إدارة الضعف الاقتصادي الكلي بدلا من استغلال موارد جديدة للتنمية في حد ذاتها (مثل الطقس أو السلع الأساسية، والتأمينات القائمة على التأمين).

وتقدر المجموعة المعنية بالتمويل الابتكاري للتنمية، التي تركز على مجموعة أضيق بكثير من الابتكارات في تمويل التنمية، أن ما مجموعه 5,5 بليون دولار أمريكي قد جمعت حتى الآن من أجل الصحة من خلال مخططات مثل ضريبة تذاكر الطيران ومرفق التمويل الدولي للتأمين.

أما في إطار منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي للتمويل المبتكر، تم جمع 31.3 مليار دولار أمريكي بين عامي 2002 و 2011 للمناخ والبيئة، وكانت الغالبية العظمى من خلال الاتجار بالانبعاثات الكربونية بموجب بروتوكول كيوتو (28 مليار دولار أمريكي). ومن المبادرات المبتكرة لتمويل التنمية التي نفذت حتى الآن، ركز كثير منها على الصحة، ولاسيما الوقاية من الأمراض المعدية (مثل فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز وتحصين الأطفال). وبالنظر إلى الطبيعة المشتركة من هذه التحديات، اعتبرت المناهج المبتكرة لتجميع مصادر الإيرادات العامة و/ أو الخاصة ملائمة بشكل خاص، أما القطاع الرئيسي المستفيد كذلك من هذا التمويل هو البيئة وتغير المناخ، وقد استفاد هذا القطاع من مبادرات مثل تجارة انبعاثات الكربون، أو سندات "إيكولوجية" أو "خضراء" ومبادلات الديون مقابل الطبيعة.

المحور الثاني: مساهمة بعض آليات التمويل المبتكرة في التنمية مع عرض بعض التجارب الدولية

1- مساهمة بعض آليات التمويل المبتكرة في التنمية

بعدما تعرضنا لهم أشكال التمويل المبتكر وكذا أهمية هذا النوع من التمويل في المبادرات الانمائية سيتم عرض مساهمة بعض آليات التمويل المبتكرة في التنمية (United Nations, 2012, p 10.11).

1-1 الضرائب أو المستحقات أو الرسوم الإلزامية الأخرى على الأنشطة المعولمة: وتضم مجموعة من الأشكال والآليات الفرعية التي نذكر منها:

- ضريبة التضامن الدولي على تذاكر الجو:

هي من أوائل المبادرات المبتكرة لتمويل التنمية التي تم تنفيذها "ضريبة التضامن الدولي على تذاكر الطيران" (أو ضريبة تذاكر الطيران)، حيث أطلقتها في عام 2006 من طرف حكومات البرازيل وشيلي وفرنسا والنرويج والمملكة المتحدة، وأيدها الأمين العام للأمم المتحدة الذي وصف المبادرة بأنها علامة عظيمة على التضامن العالمي، وتقرض هذه الضرائب على تذاكر الطيران من قبل حكومات الدول المشاركة في هذه المبادرة، يتم دفعها من قبل الركاب الجويين الفرديين عندما يشترون تذاكرهم، وشركات الطيران مسؤولة عن جمع وإعلان الضريبة، هذه الأخيرة التي تختلف تكلفتها من بلد إلى آخر ولكنها منخفضة مقارنة بالتكلفة الإجمالية للتذكرة. فعلى سبيل المثال تفرض "شيلي" سعر ثابت قدره 2 دولار أمريكي على جميع الرحلات الجوية الدولية. بينما فرنسا تميز بين الاقتصاد والأعمال/ الدرجة الأولى السفر الجوي، يتم فرض 1 € على الرحلات الداخلية والأوروبية و 4 € على الرحلات الدولية في الدرجة السياحية، على أن يتم توجيه معظم الموارد التي يتم جمعها من خلال ضريبة تذاكر الطيران إلى وكالة UNITAID التي أنشئت على وجه التحديد لتوجيه الموارد التي أثرت من خلال هذه المبادرة إلى علاج ورعاية المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز والسل والملاريا، ومنذ إنشائها أبلغ المرفق الدولي لشراء الأدوية على مستوى الوكالة أنه قد جمع ما يقرب من 2 مليار دولار أمريكي من الموارد للمساعدة في توفير العلاج لحوالي 47 مليون شخص في جميع أنحاء العالم.

- مساهمات التضامن الطوعي

المساهمات الطوعية تشبه إلى حد كبير الأشكال التقليدية الأكثر شيوعا لجمع التبرعات والعطاء الخيري؛ والابتكار يكمن في طريقة الجمع، والتي غالبا ما تكون مدفوعة بالتكنولوجيا. وقد ظهرت مؤخرا عدة مبادرات تجمع "التضامن" والمساهمات المقدمة من المستهلكين أو الشركات أو مجتمعات المغتربين من أجل التنمية الدولية على أساس طوعي تماما، فهي تختلف عن مبادرات ضريبة التضامن الدولي على السفر الجوي، التي تفرضها الحكومة (أي إلزامية) على جميع المستهلكين من منتج معين، في هذا الإطار تحت المؤسسات العامة والشركات الخاصة على التبرع بنسبة واحدة في المائة من

قيمة عقد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الصندوق العالمي للتضامن الرقمي الذي يعمل على تقليص الفجوة الرقمية بين البلدان المتقدمة والنامية، وكذا تقديم تبرعات صغيرة الأغراض الصحة العالمية الكبرى للحد من الملاريا مثلا.

2-1 أدوات التحميل والديون

برز عدد من المبادرات التي تعزز الأموال الخاصة في أسواق رأس المال الدولية والمحلية للمساعدة في تمويل التنمية الدولية، فعلى سبيل المثال، وضع البنك الدولي وغيره من المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف نطاقا من سندات الاستثمار المستدام، التي تستهدف المستثمرين الراغبين في دمج المخاوف الاجتماعية والبيئية في قراراتهم الاستثمارية، حيث يضمن للمستثمرين عائد آمن، وتقيد العائدات لحسابات خاصة تدعم صرف القروض من أجل التنمية أو مشاريع التكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره. ومن الأمثلة على ذلك ملاحظات البنك الدولي البيئية، والسندات الخضراء للبنك الدولي، هذا الأخير الذي جمع حتى سنة 2008 ما مجموعه 2.3 مليار دولار أمريكي من خلال سندات تستهدف ما يسمى "بالاستثمار المستدام" واستخدم بعض المانحين، مثل فرنسا وألمانيا، نهجا مماثلة وجمعا الأموال من أجل التنمية عن طريق أسواق رأس المال المحلية، وتحسب هذه الموارد بدورها كمساعدة إنمائية رسمية تقدمها هذه الجهات المانحة.

2- عرض تجارب عالمية في بعض أشكال التمويل المبتكر

يضم التمويل المبتكر العديد من الأشكال التي تم اقتراحها في الجمعيات والدورات المتتالية لهيئة الامم المتحدة، وعلى الرغم من الاقرار بأهميتها ودورها الفعال في التنمية إلا أن تطبيقها اقتصر على بعض الدول دون غيرها كما اقتصر التطبيق كذلك على بعض الأشكال دون الأخرى التي لازالت لحد الان قيد التجربة والمناقشة، وفيما يلي سيتم عرض تجارب بعض الدول التي قمت بتطبيق البعض من آليات التمويل المبتكر.

1-2 تجربة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تطبيق الضرائب الخضراء

قامت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بإجراء مسح على 14 دولة اتضح أنه من بين 153 حالة تطبيقية لأدوات السوق في معالجة التلوث البيئي وجدت 81 حالة منها اعتمدت على ضرائب التلوث، وقد كانت تلك الضرائب أو الرسوم حافزا حقيقيا على تحسين جودة البيئة، إلا أن بعضها قد حقق موردا ثم استخدامه في تمويل الإنفاق العام على برامج حكومية، جزء منها على الأقل يتعلق بتحسين البيئة (ولهي بوعلام، 2014، ص 190).

وعن مدى مساهمة الجباية البيئية في الناتج المحلي الإجمالي لبعض دول الإتحاد الأوروبي نجد أن عائدات هذا الأخير المرتبطة بالناتج المحلي الإجمالي مازالت مستقرة منذ عام 2012 منذ الأزمة الاقتصادية، حيث اتخذت الضرائب البيئية مرة أخرى دورا رئيسيا في المناقشات السياسية كأداة لزيادة الإيرادات بطريقة مفيدة - من خلال تحسين جودة البيئة - لتوفير تخفيضات في ضريبة العمل، مما يساعد على زيادة فرص العمل، وبعد أن انخفضت الإيرادات الضريبية البيئية كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي في الفترة ما بين 2002 و 2008، بدأت في الارتفاع في عام 2009، ومع ذلك يبدو أنها قد تباطأت سنة 2012، بينما وصلت إلى 2.4% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2015، حيث تختلف نسبة الإيرادات الضريبية البيئية إلى الناتج المحلي الإجمالي بين الدول الأعضاء (union,2017,p36 european).

هذا وقد سلطت هذه الإيرادات الضريبية الضوء على أهمية الضرائب البيئية كمصدر للإيرادات، وهي نتيجة للتغيرات في معدلات الضرائب البيئية والأسس الضريبية، وقد تنشأ زيادة صفرية في الإيرادات الضريبية عندما تنخفض القاعدة الضريبية

الأساسية (مثل استهلاك الوقود الأحفوري)، ولكن المعدلات الضريبية المقابلة قد ازدادت، هذه الديناميكيات "الخضراء" قد لا يتم التقاطها بالكامل في بيانات الإيرادات الضريبية.

2-2 عرض تجربة المغرب في مجال الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في المجال الزراعي

تساعد الاستثمارات في البنية التحتية على تعزيز الاستثمار الخاص والإنتاج في القطاع الزراعي. وكثيرا ما تؤدي الاستثمارات في الري والنقل والبنية التحتية للأسواق بصفة خاصة إلى سلح، عادة يستفيد منها قاعدة واسعة من النشاط الاقتصادي.

ومن أجل تحسين الأداء الاقتصادي والإنتاجية في قطاع الأغذية الزراعة، يجري على نحو متزايد إنشاء البنية التحتية الصديقة للزراعة من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، التي تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية هذه الاستثمارات، مع هيكل رأس المال المختلط الذي يتوافق مع الحوافز والاستثمارات الخاصة وسعى مشروع الري في مدينة "غردان" إلى تأمين مستقبل 1 900 من مزارعي الحمضيات ومنتجاتهم الزراعية القيمة في المغرب، من خلال توفير مصدر مستدام وكاف للمياه للمنطقة، ونتيجة لتضرر زراعة الحمضيات المستدامة مع انخفاض مستويات المياه الجوفية كل عام. طور مشروع شراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل بناء وإدارة شبكة الري ونظام التوزيع لنقل المياه من سد يبعد 65 كيلومترا.

في هذا الإطار اتصلت الحكومة المغربية بمؤسسة التمويل الدولية (هي مؤسسة مخصصة للقطاع الخاص تابعة لمجموعة البنك الدولي) لبذل العناية الواجبة لإجراء مناقصة تنافسية وشفافة، حيث تم منح امتياز لمدة 30 عاما لبناء شبكة الري وشارك في تمويلها وإدارتها وتوزيع المياه على المزارعين، بالإضافة إلى أنه تم تنظيم الامتياز بطريقة توزع فيها المخاطر التشغيلية والتجارية والمالية على مختلف أصحاب المصلحة. وكان معيار الاختيار الوحيد للامتياز هو أدنى معدل متاح لتوفير إمدادات المياه بأسعار معقولة للمزارعين، في حين تم تصميم إعانة عامة للحفاظ على معدلات المياه قريبة من تكاليف الضخ، ويعتبر هذا المشروع الأول في العالم على أساس الشراكة بين القطاعين العام والخاص، Greg Snyder, Dalberg, (Jenny Scharrer, KFW, 2015, p10).

3-2 التجربة الهندية في مجال السندات الخضراء و الأسترالية في الضرائب البيئية:

تلعب أسواق رأس المال دورا رئيسيا في تعبئة التمويل اللازم لدعم التزامات اتفاقية باريس للمناخ وتعد السندات الخضراء من بين الخيارات التمويلية المتاحة لمؤسسات القطاع الخاص والعام على حد سواء في دعم الاستثمارات المناخية والبيئية، وتعد التجربة الهندية أحد التجارب المهمة في مجال السندات الخضراء حيث حافظت الهند على مكانتها ضمن 10 مؤسسات عالمية مصدرة للسندات الخضراء مقارنة بالدولار إذ تم تشكيل مجلس السندات الخضراء الهندية في أواخر عام 2007 كمشروع مشترك مع الفيدرالية الهندية غرفة التجارة الصناعية ومبادرة السندات المناخية ويهدف المشروع لبناء أسواق الدين الأخضر في الهند.

اذ تسهم السندات الخضراء دورا رئيسيا في تمويل مشاريع الطاقات المتجددة كالطاقة الشمسية وكذا طاقة الرياح وشبكات النقل والبنية التحتية المرتبطة بها ، هذا الذي يعد أحد المرتكزات الرئيسية لدعم عملية التنمية على العموم و يسهم في دعم النمو الأخضر على الخصوص.

أما فيما يتعلق بالتجربة الأسترالية ، فقد تم ادخال ضرائب الكربون حيز التنفيذ في 1 جويلية 2012 وقد حددت ب 24.15 دولار حيث تغطي الضرائب مجموعة واسعة من قطاعات الصناعة التي تؤدي لزيادة الانبعاثات الكربونية، وتتمثل الضريبة في نظام لتصاريح الانبعاثات ذات السعر الثابت التي تهدف لتخفيض الانبعاثات غاز الكربون في أستراليا .

(Alex Robson ,2013,p11)

حيث ومن أجل تحديد المستوى الأمثل للضريبة الكربونية قام صندوق الاستثمار الدولي بإنشاء وكالتين تنظيميتين جديدتين هما :

- نظم الطاقة النظيفة الذي تتمثل مسؤولياته على الاشراف على ادارة ضريبة الكربون ورصد الامتثال ، تقييم انبعاثات الشركات الفردية وفرض مدفوعات الضرائب ، أهلية التصاريح المجانية والاشراف على مزادات التصاريح خلال الأسعار المرنة.
 - هيئة تغير المناخ: التي يتمثل دورها الأساسي في تقديم المشورة والتوصيات الى الحكومات بشأن الجوانب الهامة من الكربون بما في ذلك حدود الانبعاثات المستقبلية (ibid,p18) .
- كما قامت الدولة الأسترالية بإنشاء وكالة تمويلية مساعدة من أجل البحث والتطوير ودعم استخدام الطاقات المتجددة والتكنولوجيات ذات الصلة ، حيث تساهم الوكالة بحوالي 3 بلايين دولار (ibid,p21) .

الخاتمة:

على ضوء ما تم عرضه في البحث فان التمويل المبتكر يعد أحد الأساليب الحديثة والذي يساهم في التنمية المبتكر و من بين النتائج المستخلصة ما يلي:

-يعد التمويل المبتكر من بين الأساليب الحديثة في تمويل عملية التنمية.
-يسهم التمويل المبتكر في تفعيل دور القطاع الخاص في توفير المدخرات اللازمة لعملية التنمية وعلى تفعيل دوره في المجتمع.

-يساهم التمويل المبتكر في تحقيق الأهداف الصحية لبرنامج الامم المتحدة.

-يتيح للدول النامية من توسعة مصادر التمويل التقليدية ويمكنها من الاستفادة من الاعانات الدولية.

-يساهم في ارساء قاعدة للنمو الأخضر من خلال مساهمته في الحد من الفقر وتحسين الوضعية البيئية

-ان المبادرات الابتكارية لجمع الأموال تبقى ضعيفة نسبيا من حيث الحجم والنطاق.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن وضع التوصيات التالية:

-ان نجاح أساليب التمويل في عملية التنمية يتوقف على التحكم في تلك الاليات بطريقة شاملة وتخصيص الموارد بصفة منسقة وشفافة.

-ضرورة مضاعفة الجهود من أجل زيادة الالتزامات المعونة الدولية ومساعدة الدول النامية.

-تفعيل الجهاز الضريبي وكذا المحاسبة الخضراء والتي من شأنها توفير وتعزيز أساليب مبتكرة للتنمية المستدامة .

الهوامش

- عمر محي الدين الجباري، التمويل الدولي، الاكاديمية العربية، الدنمارك، 2009.
- هاجر بربطل، دور الشراكة الاجنبية في تمويل وتطوير الطاقات المتجددة في الجزائر - دراسة حالة الشراكة الجزائرية الاسبانية-، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص اقتصاديات النقود والبنوك والاسواق المالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- ولهي بوعلام، آفاق تطبيق الاستراتيجية المالية الخضراء في ظل الدور الجديد للدولة مع الاشارة إلى حالة الدول العربية النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12، 2014.
- Alex Robson, Australia's Carbon Tax: An Economic Evaluation, Finance and Economics
- Griffith University, Brisbane, Australia, 2013
- BONDS AND CLIMATE CHANGE the State of the Market , India , 2017
- innovative finance in Africa review, bertta center for social innovation and university of cape town, south Africa, 2013.
- Banque mondiale, Innovative Finance for Development Solutions: Initiatives of the World Bank Group, Banque mondiale, Washington, DC, 2010.
- état sur la situation économique et social, a la recherche de nouveaux mode de financement, nations unies, new York, 2012.
- centre d'étude et de recherche sur la philanthropie, le financement innovant de associations et fondation, état des lieux et perspectives, 2013.
- Taxation trends in the european union, data for the Eu member states, island and Norway, 2017.
- Julia benn et Mariana mirabile, direction de la coopération pour le développement, OCDE, innover pour financer le développement, 2015.
- Greg snyder dalbery, Jenny scharrer. kfw, financement innovant, conférence sur nourrir l'afrique, un plan d'action pour transformation de l'agriculture, Dakar, Sénégal, 21, 23 octobre 2015

Bibliographie

1. Attali, J. «*Pour un modèle européen d'enseignement supérieur*», Éditions Stock, Paris : 1998.
2. Bébéar, C. ; Babeau, A. «*Le Courage de Reforme*», Édition Odile Jacob, Paris : 2002.
3. Berrouche, Z. ; Berkane, Y. «*La mise en place du système LMD en Algérie : entre la nécessité d'une réforme et les difficultés du terrain*», Revue des Sciences Économiques et de Gestion N°1, 2007.
4. Communication de la Commission Européenne, «*Faire réussir le projet de modernisation pour les universités: formation, recherche et innovation*», Bruxelles : 2006.
5. Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur : Autonomie, responsabilité sociale et libertés académiques. UNESCO, Paris. 5-9 octobre 1998.
6. Fave-Bonnet, M-F. «*Les enjeux du processus de Bologne*», Cahiers de l'École N° 4, Paris, 2009.
7. Finance, J.P. «*La problématique de l'autonomie universitaire* », Revue de l'Association Française des Acteurs et de l'Éducation, Vol. 6, N°3, 2015.
8. Gordon, G ; Whitchurch, C. «*La gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur: la diversification des fonctions et ses conséquences*», Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, vol. 19, Poitiers, 2007.
9. Le réseau d'information sur l'éducation en Europe, «*Focus sur l'enseignement supérieur en Europe : l'impact du processus de Bologne*», Eurydice, 2010.
10. Le réseau d'information sur l'éducation en Europe, «*La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe : Politiques, structures, financement et personnel académique* », Eurydice, 2008.
11. Le réseau d'information sur l'éducation en Europe, «*L'enseignement supérieur en Europe : les avancées du processus de Bologne*», Eurydice, 2009.
12. LeGuilly, A. «*Construction de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur Déclinaison française*», Agence de Mutualisation des Universités et établissements, Paris, 2003.
13. McDaniel, O. «*Les établissements d'enseignement supérieur peuvent-ils se passer de l'intervention de l'État* », Gestion de l'enseignement supérieur, vol. 9, n° 2, 1997.
14. Ministère algérien de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Note d'orientation du Ministre portant «*Mise en œuvre de la réforme des enseignements supérieurs*», 2004.
15. Ministère algérien de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Circulaire n°07 portant «*Présentation, évaluation et habilitation des offres de formation dans le cadre du dispositif LMD*», 2007.
16. Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, «*Réformes des enseignements supérieurs : Le Pourquoi des Réformes*», Journée d'étude sur: «*le Système LMD Expériences et Perspectives*», Centre Universitaire de Souk-Ahras, 2008.
17. Rabahi-Senouci, Z. ; Benghabrit-Remaoun, N. «*Le système L.M.D (Licence-Master-Doctorat) en Algérie : de l'illusion de la nécessité au choix de l'opportunité*», Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique Vol. 7, Nos. 1&2, 2009.
18. Reichert, S. ; Tauch, C. «*État de la mise en œuvre des réformes de Bologne par les universités européennes*», Association européenne de l'université, 2005.
19. Revel, C. «*La gouvernance mondiale a commencé. Acteurs, enjeux, influences... et demain ?* », Ellipses, Paris : 2006.

III.5.3. L'autonomie Financière : Le financement de l'ensemble des établissements soumis à l'étude provient à 99% des fonds du gouvernement. Seuls quelques uns ont également accès à des emprunts et financements d'institutions internationales ou à des revenus de prestations contractuelles effectuées par l'université (consulting,...), mais ces financements sont très marginaux..

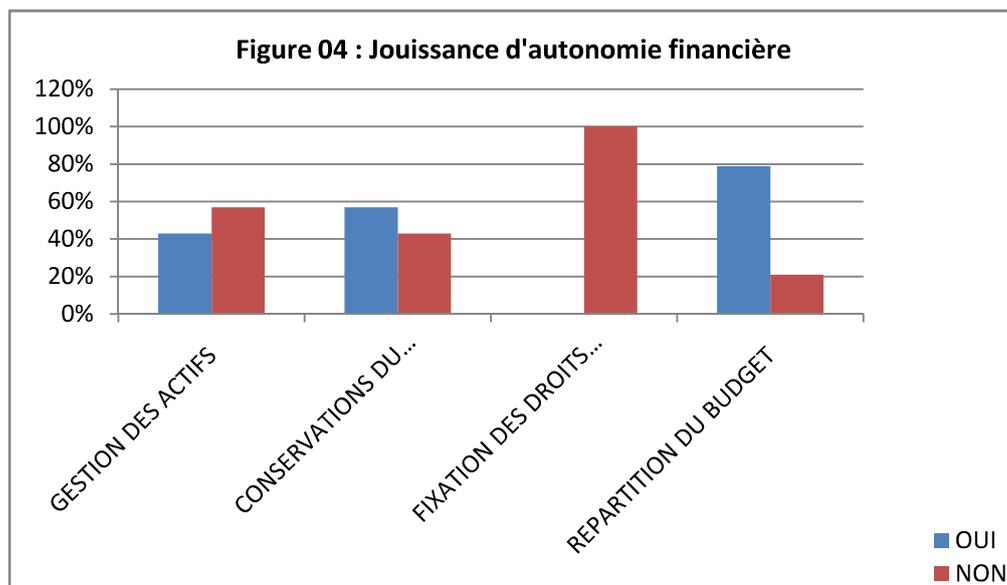
Environ la moitié des institutions ont l'autonomie de gérer leurs actifs ou de conserver et réutiliser le surplus des financements d'un an sur l'autre, mais aucune ne peut fixer le niveau des droits d'inscription, définir sa structure de revenu, être en déficit.

Conclusion :

Pour conclure, le prix que les universités doivent payer, pour jouir d'une autonomie relativement vigoureuse, est d'être soumises à une obligation plus stricte de rendre compte de leurs résultats directs et indirects, ainsi qu'à de nouveaux contrôles sur les moyens mis en œuvre, ces contrôles pouvant s'exercer à travers des contrats axés sur l'accomplissement des tâches données ou via la répartition des ressources en fonction de certains indicateurs.

Ces raisonnements ne signifient pas que les pouvoirs publics doivent prendre toutes les décisions en ce qui concerne l'enseignement supérieur. L'influence de l'État et la liberté des établissements s'exercent en parallèle, les pouvoirs publics ayant en général pour mission de s'assurer de la transparence budgétaire sous ses divers aspects, de rendre compte de la qualité de l'enseignement et de la recherche, de veiller à l'adaptabilité des établissements et de protéger les intérêts des groupes vulnérables (Rabahi-Senouci ; Benghabrit-Remaoun, 2009). Toute la difficulté est de trouver le juste équilibre en s'assurant que les pouvoirs publics concentrent leur attention uniquement sur un nombre limité d'objectifs précis au sujet desquels les intérêts de la collectivité en matière d'enseignement supérieur sont bien définis.

Il résulte de la figure n°03 que la seule source de financement apparente est le financement par l'état pour la totalité des établissements consultés. Cela dit 50% des répondants affirment bénéficier de revenus de prestations contractuelles effectuées. 14% incluent les frais de scolarité parmi leurs sources de financement. Notons que lors des entretiens, il nous a été indiqué qu'excepté le financement par l'état les autres sources de financement, si existantes, sont négligeables et de l'ordre de 0.0005% du budget global.



Nous relevons de la figure précédente que la majorité des enquêtés ne jouissent d'aucune autonomie en matière de gestion des actifs et de fixation des droits d'inscriptions. Cependant, ces établissements sont plus ou moins autonomes pour conserver et réutiliser le surplus de financement d'une année à une autre ainsi que pour répartir le budget après une dotation globale.

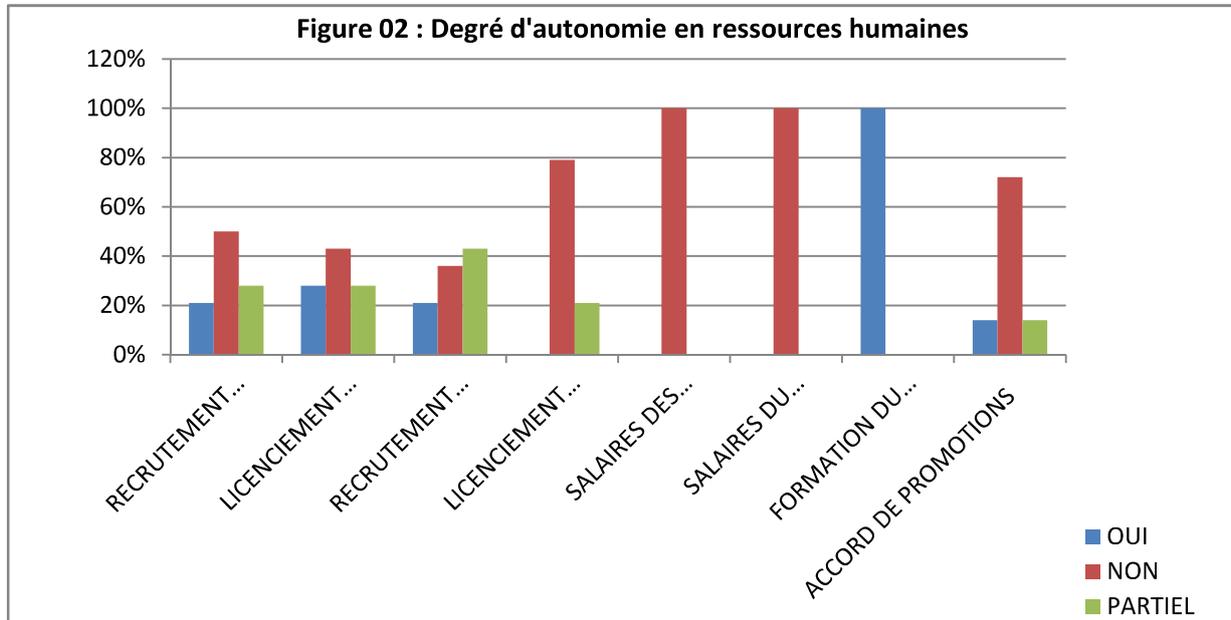
III.5. Analyse des résultats :

III.5.1. L'autonomie pédagogique : Les établissements étudiés peuvent dans la plupart des cas décider de l'introduction de nouveaux programmes, des types de cours, du nombre d'heures par programme, du format de l'évaluation des étudiants, des partenariats académiques avec d'autres institutions ainsi que des questions d'admissions (nombre total d'étudiants admis, nombre d'étudiants par programme, mécanismes d'admission), mais ces décisions doivent être validées par l'État dans la plupart des cas pour l'introduction de nouveaux programmes, pour le nombre d'heures par programme et pour les conditions d'admission.

III.5.2. L'autonomie en matière de ressources humaines : En termes de ressources humaine, les établissements étudiés ont tous, ou presque, l'autonomie de recruter ou licencier du personnel administratif ou des enseignants, de former le personnel ou d'accorder des promotions, mais, à l'exception de la formation et de la promotion du personnel, ces décisions doivent être validées par l'État dans la plupart des cas. Peu d'autonomie existe en revanche pour établir les incitations : aucun établissement n'a l'autonomie de fixer les salaires, des enseignants comme de l'administration. Ces limitations sont liées, comme on va le voir, à la faible autonomie financière.

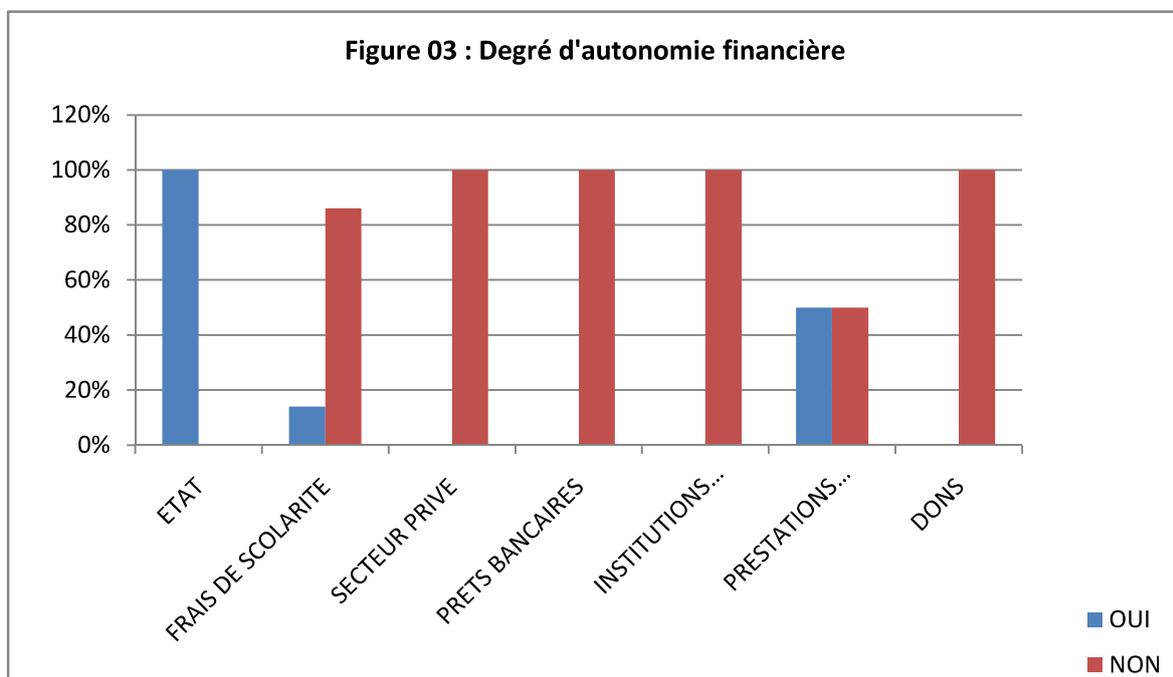
contre, on constate que la majorité des répondants ne dispose d'aucune autonomie en ce qui concerne la structure des diplômes et les conditions d'accès.

III.3. Degré d'autonomie en matière de ressources humaines :



D'après les résultats constatés à partir du graphique ci-dessus, l'autonomie en termes de ressources humaines nous paraît plus ou moins faible. En effet, la totalité des établissements interrogés ne disposent d'aucune autonomie quant aux salaires des personnels enseignant et administratif. La majeure partie de ces établissements dispose de très peu d'autonomie de recrutement, de licenciement de son personnel et d'accord de promotions. La seule exception réside dans l'élément « formation du personnel » où on distingue que 100% des répondants se disent autonomes dans son installation.

III.4. Degré d'autonomie financière :



- **Université Oran 2 - Mohamed Benahmed**, composée de 22 départements regroupés en 5 facultés :

Faculté de droit et de sciences politiques
 Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion
 Faculté des sciences sociales
 Faculté des langues étrangères
 Faculté des sciences de la terre et de l'univers
 Institut de maintenance et de sécurité industrielle.

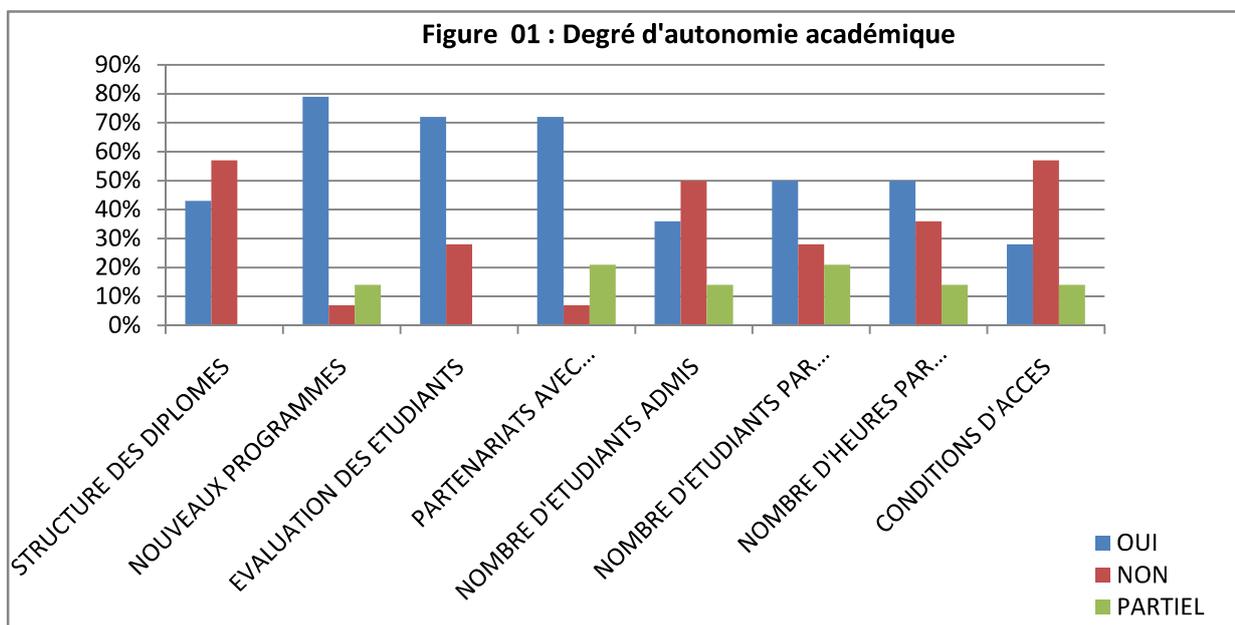
L'Université des Sciences et de la Technologie Mohamed Boudiaf – Oran, fondée en 1971 et composée de 16 départements regroupés dans 4 facultés :

Faculté des Sciences
 Faculté de Génie Électrique
 Faculté de Génie Mécanique
 Faculté d'Architecture et de Génie Civil.

L'École Préparatoire en Sciences Commerciales, Économiques et Sciences de Gestion d'Oran, fondée en 2010 et composée de 5 départements.

Le Centre Universitaire d'Ain Temouchent, fondé en 2009 et composé de 11 départements.

III.2. Degré d'autonomie pédagogique :



Les résultats consignés dans la figure n°01 mettent en évidence une autonomie pédagogique plus ou moins élevée. En effet, plus de 70% des établissements soumis à cette étude se déclarent autonomes ou partiellement autonomes dans la mise en place de nouveaux programmes, dans l'évaluation des étudiants ainsi que dans les partenariats avec d'autres institutions. La moitié de ces établissements soit 50% se disent autonomes ou partiellement autonomes dans la détermination du nombre d'étudiants et d'heures par programme. Par

C'est à cet effet que le système LMD a été mis en place durant la rentrée universitaire 2004/2005, à titre expérimental, dans dix établissements d'enseignement supérieur. Il est basé sur une organisation des enseignements en semestre et sur la mise en place de crédits *capitalisables et transférables*.

Cette réforme, tout en confirmant le caractère public de l'enseignement supérieur et la démocratisation de l'accès à l'université, vise à prendre en charge de nouvelles exigences, à savoir:

- Assurer une formation de qualité, à même de satisfaire la demande sociale légitime en matière d'accès à l'enseignement supérieur.
- Réaliser une véritable osmose avec l'environnement socio-économique en développant toutes les interactions possibles entre l'université et le monde du travail.
- Développer les mécanismes d'adaptation continue aux évolutions des métiers.
- Consolider la mission culturelle de l'université par la promotion des valeurs universelles qu'exprime l'esprit universitaire, notamment celles de la tolérance et du respect de l'autre dans le cadre des règles de déontologie et d'éthique universitaires.
- Être plus ouverte sur l'évolution mondiale, particulièrement celle des sciences et des technologies.
- Encourager et diversifier les échanges et la coopération internationale.
- Asseoir les bases d'une bonne gouvernance fondée sur la participation, la concertation et l'autonomie (Berrouche ; Berkane, 2007).

Le degré d'autonomie de l'enseignement supérieur algérien :

Nous présentons dans cette partie les résultats de cette étude qui a porté sur le degré d'autonomie académique, gestion des ressources humaines et financière au sein des établissements d'enseignement supérieur algériens. Elle a été menée de mai à Aout 2012.

III.1. Population de l'étude :

Le questionnaire a visé tous les chefs d'établissement suivants : douze doyens de faculté, deux recteurs d'université, un directeur de centre universitaire et un directeur d'école préparatoire. Les établissements ciblés sont : Université ES-SENIA d'Oran, Université des Sciences et de la Technologie d'Oran-Mohammed Boudiaf, École Préparatoire en Sciences Commerciales, Économiques et de Gestion, Centre Universitaire d'Ain Témouchent. Nous avons choisi particulièrement les responsables étant donné leur rôle conséquent dans la concrétisation des réformes. Nous présentons succinctement les établissements concernés par l'étude :

L'Université d'Oran, fondée en 1965 et divisée en 2 structures en 2014 à l'occasion du 60^e anniversaire du déclenchement de la guerre de libération nationale (1954-1962) :

- **Université Oran 1 - Ahmed Ben Bella**, composée de 13 départements regroupés en 5 facultés :
 - Faculté des Sciences exactes et appliquées
 - Faculté de sciences de la nature et de la vie
 - Faculté de Médecine
 - Faculté des Lettres et des Arts
 - Faculté des Sciences humaines et de la Civilisation Islamique.
 - Institut de traduction.

II- L'enseignement supérieur algérien : Historique et évolution.

En 2016, le réseau universitaire algérien compte Cent trois (103) établissements d'enseignement supérieur répartis sur quarante huit wilayas, couvrant tout le territoire national. Ce réseau est constitué de cinquante universités, treize centres universitaires, vingt écoles nationales supérieures et douze écoles supérieures, onze écoles normales supérieures, huit classes préparatoires intégrées et deux (02) annexes. Ce nombre important d'établissements est passé d'une université, en 1962, en l'occurrence celle d'Alger et ses deux annexes dans les wilayas d'Oran et de Constantine, à 53 établissements en 1999

S'agissant des effectifs des étudiants, le nombre total d'inscrits en graduation est passé de 2.725 au cours de l'année universitaire 1962-1963, à 372.650 étudiants pendant l'année universitaire 1998 1999. Au cours de l'année universitaire 2015-2016, il a atteint 1,5 million d'étudiants.

Cette augmentation des effectifs étudiants est due, d'une part, à l'accroissement d'une population jeune et, d'autre part, à une amélioration significative des taux bruts de scolarisation.

L'évolution de l'institution universitaire algérienne a connu deux étapes essentielles depuis l'indépendance. La première correspond à la mise en œuvre de la réforme du système d'enseignement supérieur de 1971 ; et la seconde consiste en la mise en place du système LMD en 2004.

II.1. La réforme de 1971 :

L'université algérienne dans sa configuration actuelle trouve ses origines dans la réforme de l'enseignement supérieur de 1971. Les exigences du modèle de développement conçu pour l'économie nationale induisaient des besoins importants en matière d'encadrement technique qui ne pouvait être satisfait par la configuration du système universitaire hérité de la période coloniale. Une nouvelle organisation et de nouveaux objectifs sont assignés à l'enseignement supérieur dans le cadre de la refonte de 1971. Depuis lors, l'université a connu des réformes "mineures" concernant soit l'organisation pédagogique pour faire face aux flux de plus en plus importants de nouveaux bacheliers soit les contenus des cursus universitaires pour se conformer au niveau des connaissances dans les domaines de la science et de la technologie (la carte universitaire 1982/1984 et la réintroduction du système des facultés en 1998).

II.2. L'introduction de la réforme LMD :

Le 30 avril 2002, le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a arrêté une stratégie décennale de développement du secteur pour la période 2004-2013. L'un des principaux axes de cette stratégie concerne l'élaboration et la mise en œuvre d'une réforme globale et profonde des enseignements supérieurs, dont la première étape est la mise en place d'une nouvelle architecture des enseignements à trois cycles de formation Licence, Master, Doctorat (LMD) répondant aux standards internationaux, accompagnée d'une actualisation et mise à niveau des différents programmes d'enseignement, ainsi que d'une réorganisation de la gestion pédagogique (Ministère algérien de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, 2004).

I.3.3. Les dons : Les financements de fondations privées représentent un cas intermédiaire puisque les ressources sont mises à disposition par le secteur privé ou associatif, mais les modalités d'allocation sont souvent très similaires aux agences de moyens publiques.

I.3.4. Les droits d'inscription des étudiants : Ces fonds proviennent en partie indirectement de l'État à travers différents schémas de bourses, prêts et chèques éducation. C'est la combinaison entre ces différentes voies et les moyens respectifs d'allocation qui définit les caractéristiques d'un modèle de financement (Fave-Bonnet, 2009). Cependant cette question suscite plusieurs controverses dans le milieu étudiant car l'introduction de droits d'inscription plus élevés va à l'encontre d'un objectif fondamental des différentes réformes, celui d'une plus grande égalité d'accès à l'enseignement supérieur.

Le tableau ci-dessous résume les principaux paramètres, sur lesquels agir pour caractériser le niveau d'autonomie d'une université.

Tableau 01 : Paramètres caractérisant les quatre domaines d'autonomie universitaire

Autonomie en matière de ressources humaines	Autonomie pédagogique	Autonomie financière
Capacité à décider de procédure de recrutement (personnel académique/administratif de haut rang/technique)	Capacité à décider du nombre total d'étudiants	Période et type de financement public
Capacité de décider des rémunérations (personnel académique/administratif de haut rang/technique)	Capacité à sélectionner les étudiants (1er et 2e cycles)	Capacité à créer des réserves Budgétaires
Capacité à décider des licenciements (personnel académique/ administratif de haut rang/technique)	Capacité à créer des cycles d'études (1er, 2e et 3e cycles)	Capacité à emprunter de l'argent
Capacité à décider des avancements (personnel académique/ administratif de haut rang/technique)	Capacité à fermer des cycles d'études (1er, 2e et 3e cycles)	Capacité à être propriétaire de bâtiments
	Capacité à choisir la langue d'enseignement (1er et 2e cycles)	Capacité à réclamer des droits d'inscription aux étudiants nationaux (3 cycles)
	Capacité à sélectionner des mécanismes et prestataires d'assurance qualité	
	Capacité à concevoir le contenu des cycles d'études	

Source : Finance, J.P. « La problématique de l'autonomie universitaire », Revue de l'Association Française des Acteurs et de l'Éducation, Vol. 6, N°3, 2015.

capacités d'accueil, le master s'appuyant sur des laboratoires. D'autre part, une régulation liée au niveau des étudiants.

Les étudiants devront avoir accès à l'ensemble des informations leur permettant une meilleure orientation. Les taux de réussite aux diplômes, les taux d'insertion professionnelle, le niveau, les durées d'obtention du premier emploi, l'adéquation de l'emploi à la formation reçue...devront être disponibles pour chaque filière, consultables par tous et mises à jour chaque année (Reichert ; Tauch, 2005).

I.3. L'autonomie financière : L'indicateur le plus révélateur du degré d'autonomie est l'autonomie financière. Il n'y a pas d'autonomie sans autonomie financière (Eurydice, 2010). Les ressources des établissements d'enseignement supérieur doivent continuer à provenir majoritairement d'un financement public. Cependant, pour que ces établissements puissent élaborer de véritables budgets, lisibles, exhaustifs, traduisant la réalité d'une politique, l'allocation de moyens publics doit se concrétiser par une dotation globale qui inclut le fonctionnement courant, notamment la masse salariale afférente aux emplois, l'amortissement des équipements,...« L'autonomie financière ne peut exister sans adopter la subvention globale aux établissements » (Bébéar ; Babeau, 2002).

Un facteur essentiel de l'autonomie, pour l'université comme pour les autres établissements d'enseignement supérieur, c'est évidemment la maîtrise de son budget ainsi que sa capacité à se procurer les ressources nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Comment y parvenir ? Certes, en diversifiant les ressources, mais aussi en bénéficiant d'un contexte où ses efforts pourront aboutir, mission par mission, à l'augmentation de chacune de ses ressources. La comparaison avec les universités d'autres pays permet d'identifier quatre sources principales de ressources : le financement par l'état, le financement sur projet par l'état, les dons, les droits d'inscription des étudiants.

I.3.1. Le financement par l'état : Celui-ci constitue la base indispensable du fonctionnement et de l'équipement d'un établissement universitaire public. Il assure la continuité du service public qu'en attend la collectivité. Cependant l'époque devrait être révolue où cette subvention avait un caractère automatique et simplement proportionnelle à des paramètres quantitatifs tels que la superficie, le nombre d'étudiants inscrits... La subvention doit se calculer à la suite d'une négociation portant sur les missions de l'établissement, les résultats qu'elle y obtient et la pertinence de sa stratégie (LeGuilly, 2003).

I.3.2. Le financement sur projets par l'état : Ces ressources sont octroyées pour des projets de recherche ou pour des activités de services, normalement pour une durée limitée et directement à des unités au sein de l'université. Les appels à projets compétitifs lancés par les agences de moyens, les programmes cadres de l'Union Européenne et les contrats des ministères sont de bons exemples de ce type de financement.

Dans ce contexte, il nous apparaît important de définir le **préciput**. Il s'agit du dispositif qui autorise l'université à prélever une certaine part des contrats obtenus par les chercheurs et les responsables de cursus (Fave-Bonnet, 2009). Ce système des « *overheads* » est à l'origine du cercle vertueux classique au États-Unis : le recrutement des meilleurs chercheurs permet l'obtention de nombreux contrats, ce qui génère des ressources supplémentaires pour l'université, elles-mêmes réinvesties dans l'amélioration des conditions du travail, attirant d'autres chercheurs...

I.1.1 Le recrutement : En particulier celui des enseignants chercheurs doit à la fois être plus souple et garantir le choix des meilleurs candidats. Pour cela, l'établissement doit pouvoir recruter tout au long de l'année. Dès qu'il disposera d'un budget nécessaire, un établissement pourra donc ouvrir un concours (abandon du concours annuel). Une procédure, étalée sur l'année, permettra de plus un recours très systématique à des experts extérieurs à l'établissement pour le classement des candidats. La présidence (responsable de la politique des ressources humaines) doit garder la main sur les recrutements. A cette fin, c'est le président qui nommera les membres de la commission de recrutement pour chaque emploi.

I.1.2 La rémunération et carrière des enseignants-chercheurs : L'établissement doit pouvoir prendre en compte, dans la définition du salaire d'un enseignant, la qualité de l'ensemble des services que celui-ci rend. En restant dans le cadre habituel de la fonction publique, il est tout à fait possible d'introduire un système d'avancement au choix, qui permet d'accélérer la carrière des meilleurs. Les primes joueraient un rôle important de différenciation ; elles seraient attribuées, au moins pour certaines d'entre elles, par l'établissement. Indépendamment des primes dispensées par les établissements, la nécessité demeure d'une revalorisation de la carrière des enseignants-chercheurs en réévaluant les échelons initiaux et terminaux (McDaniel, 1997).

Il va de soi que seule une administration très renforcée, notamment au niveau de ses cadres, pourrait faire face à de telles tâches.

I.2. L'autonomie pédagogique :

Dans les faits, chaque université est relativement libre de s'organiser quant à l'adaptation des cursus au niveau des étudiants, de donner des cours de rattrapage, d'organiser des stages en laboratoire. Mais cette autonomie pédagogique, source d'innovation, est le plus souvent limitée voire altérée par le manque de moyens (le cours magistral coûte moins cher que les cours en petit groupe), par la rigidité des statuts des enseignant-chercheurs (la modularité des services devenant ainsi une absolue nécessité), par la seule prise en compte officielle de la présence dans les horaires (ceux qui excluent le suivi des stages et des projets) et par la manque d'autonomie financière (budgets cloisonnés) (Reichert ; Tauch, 2005). L'autonomie pédagogique concerne les fonctions suivantes :

I.2.1. Création ou fermeture de Filières-Diplômes : Le principe doit être d'une grande liberté dans les définitions des formations, leurs contenus, les décisions de création ou de fermeture de filières. Un établissement autonome, doté d'une gouvernance à la responsabilité affermie, a évidemment intérêt à adapter ses formations en permanence, à les améliorer sans relâche, à innover constamment. Il y va de sa réputation, de son attractivité, qu'il s'agisse des enseignants-chercheurs ou des étudiants (Reichert ; Tauch, 2005). Cependant, considérant qu'il n'est pas facile d'apprécier à tout moment la valeur d'une formation, le niveau réel d'un établissement, l'évaluation joue un rôle central. Celle-ci doit être confiée à une autorité administrative indépendante, dont la mission apparaîtra au fur et à mesure comme essentielle à l'évolution positive du système d'enseignement supérieur (Revel, 2006).

I.2.2. Les conditions d'accès : l'entrée à l'université, c'est-à-dire l'accès en licence, n'est pas limité. En revanche les étudiants doivent être orientés dans un processus qui commence en terminal. Le but de cette orientation est de donner les meilleures chances de succès aux étudiants, la licence venant constituer le niveau de sortie qualifiant le plus important. L'entrée en master doit être soumise à une double régulation. D'une part une régulation liée aux

Introduction :

Le mot clé des débats sur la gouvernance universitaire est l'autonomie. En effet, les principes de l'université moderne se basent essentiellement sur son autonomie. Cette autonomie repose sur la liberté de la recherche et de l'enseignement ainsi que sur le droit reconnu à l'autogestion (Attali, 1998). L'autonomie au sens de l'autogestion est aujourd'hui au premier plan des débats sur la réforme universitaire.

Les contextes national et international ont imposé, à partir de septembre 2004, la mise en place en Algérie d'un nouveau système d'enseignement (Système LMD) similaire à celui de l'Europe. Après quelques années d'application, il nous semble nécessaire de faire un état des lieux par l'exposé des expériences, en matière d'autonomie, de certaines universités.

Ce travail vise à mieux définir ce que recouvre le terme autonomie pour les universités, de situer dans ce cadre son applicabilité au système universitaire algérien. La problématique qui se pose donc est la suivante : **Quel est le degré d'autonomie des établissements de l'enseignement supérieur algériens?**

Pour répondre à cette problématique nous avons mené une enquête par questionnaire auprès de deux universités, un centre universitaire et une école préparatoire. Ce questionnaire qui a abordé 6 axes principaux de l'autonomie universitaire a visé tous les chefs d'établissement suivants : douze doyens de faculté, deux recteurs d'université, un directeur de centre universitaire et un directeur d'école préparatoire.

I. L'autonomie des établissements :

« La notion d'autonomie a joué un rôle central pendant des siècles dans tous les débats sur l'idée et les réformes de l'université. Bien qu'il s'agisse d'une notion floue et peu définie, elle est acceptée de façon générale. Dans l'usage courant l'autonomie est le droit et la liberté de régler ses propres affaires. L'autonomie universitaire est une valeur à laquelle il faut aspirer et on entend par cette dernière la responsabilité, l'indépendance et toute autre liberté vis-à-vis de l'état. » (Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, 1998).

I.1. L'autonomie de gestion des ressources humaines :

La question de la gestion des ressources humaines est évidemment particulièrement cruciale dans l'enseignement supérieur. Elle fait aujourd'hui beaucoup intervenir l'État à l'échelon central : gestion des personnels IATOS¹ au niveau national, affectation des emplois à chaque établissement, rigidité des règles de recrutement. Il est clair qu'un établissement responsable, doté d'une gouvernance rénovée, doit voir son rôle affirmé dans la gestion de ses propres ressources humaines (Gordon ; Whitchurch, 2007). Si l'autonomie consiste seulement à avoir la main sur les crédits de fonctionnement, elle manque singulièrement son objectif. Aussi est-il proposé ci-après de donner à tous les établissements d'enseignement supérieur une grande latitude dans la gestion des recrutements et des carrières.

En premier lieu, les personnels IATOS devraient être gérés par chaque établissement. En second lieu, il est envisageable, sans remettre en cause les règles de la fonction publique pour les agents concernés, d'instaurer une fongibilité complète au sein des emplois d'un même établissement, de sorte que les responsables puissent librement choisir, à enveloppe budgétaire constante, les types d'emplois dont ils souhaitent disposer (Eurydice, 2008). L'autonomie de gestion des ressources humaines touche toutes les fonctions suivantes :

¹ Ingénieurs, administratifs, techniciens et ouvriers de service.

L'autonomie universitaire : état des Lieux et Enjeux dans les Universités Algériennes.

استقلالية الجامعة: واقع وآفاق في الجامعات الجزائرية

CHEMLAL Amina Zohra

Doctorante Université Abu Bekr Belkaid, Tlemcen

Laboratoire LARMHO

ch.amina.z@hotmail.com

Résumé

L'autonomie universitaire est un principe essentiel à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique. L'objet de cet article est de définir, dans le cadre de la réforme institutionnelle de l'enseignement supérieur algérien, ce que recouvre le concept de l'autonomie pour les universités et de situer le degré d'autonomie. Cet article présente des expériences d'établissements universitaires en matière d'autonomie, huit années après la mise en place des réformes. L'enquête a été menée à l'aide d'un questionnaire ayant visé un échantillon de chefs d'établissements. Les résultats de l'étude ont démontré une autonomie très faible tant au niveau pédagogique qu'au niveau de gestion des ressources humaines. Quant à l'autonomie financière, principale indicateur du degré d'autonomie, elle s'est avérée défailante vu que tous les établissements sont financés exclusivement par l'État.

Mots clés : autonomie, enseignement supérieur, réforme LMD, université algérienne.

ملخص

استقلالية الجامعة مبدأ أساسي للتعليم العالي والبحث العلمي. جاء هذا المقال لتحديد ماهية استقلالية الجامعات وتحديد درجتها في إطار الإصلاح المؤسسي للتعليم العالي الجزائري. يقدم هذا المقال تجارب لمؤسسات جامعية في مجال الاستقلالية بعد 8 سنوات من تنفيذ الإصلاحات. كما تم توجيه استبيان إلى عينة من الإداريين. أظهرت نتائج الدراسة درجة استقلالية منخفضة جدا سواء من حيث التدريس أو إدارة الموارد البشرية. أما فيما يتعلق بالاستقلالية المالية، وهو المؤشر الرئيسي لدرجة الاستقلالية، فقد اتضح أنه غير متوفر لأن الدولة تمول جميع المنشآت حصرياً.

الكلمات المفتاحية: الاستقلالية، التعليم العالي، إصلاح ل م د، الجامعة الجزائرية.

- Demers C.(1999)**, « De la gestion du changement organisationnel à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui » gestion, vol 24 n° 3, p. 131-139.
- Dessler G. , F. A. Starke, D.J. Cyr (2004)**, « la gestion des organisations : principes et tendances au XXI^e siècle », 2004, Quebec, 1^{ère} édition, p. 502, 503.
- Faurie C.(2008)**, « conduire le changement, les gestes qui savent », Paris.
- Giroux, N., (1991)**, « La gestion du changement stratégique », Gestion, mai, p 8-14
- Grouard, Benoit et Meston F. (1998)**, « L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », DUNOD, p.366.
- Hafsi T. et B. Fabi (1997)**, « Les fondements du changement stratégique », Transcontinental, 1997, p.98
- Jawahar I.M. et G. L. McLaughlin (2001)**, « Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach », academy of management review, juillet 2001, p. 397-415.
- Lewin, Kurt (1958)**, «Group Decision And Social Change». In Reading In Social Psychology, sous Dir. Maccoby, Newcomb and Hartley, p. 197-211.
- Marsan C. (2008)**, Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs ? Édition de Boeck. Bruxelles, p 14.
- Mintzberg, H., Westley, F., (1992)**,« Cycle of organizational change», Strategic Management Journal, numéro spécial, p 39-59.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel.** «Transformer l'entreprise». In Transformer l'organisation, sous la dir. de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, p. 71-90.
- Naga Nahla, (2019)**, « De la rémunération basée sur les responsabilités de l'emploi à la rémunération basée sur la compétence : Réflexions autour d'une expérience » Cas NCA Rouiba, CREAD, journée du CREAD Mardi 14 mai 2019.
- Paulus K.(2013)**, « le changement organisationnel : proposition d'analyse du processus d'apprentissage, le cas d'une entreprise en démarche iso 26000 », 18^{ème} conférence internationale de management stratégique, France.
- Rondeau, Alain (1999)** «Transformer l'organisation : Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail». Gestion, vol. 24, automne, p. 12-19.
- Tahari K. et M. Mebarki (2012)**, GRH et Mondialisation : la question de la diffusion du modèle de gestion dans les entreprises en Algérie. Business Management Review Vol.2(2), Juillet-Août-Septembre 2012.
- Vandangeon Derumez I. (1998)**, La dynamique des processus de changement. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris 9.

Autres sources :

- Opérations bancaires : La BDL lance son nouveau système d'information, journal Le Maghreb, du 30-03-2017, disponible en ligne sur : http://www.lemaghreb.dz.com/?page=detail_actualite&rubrique=Nation&id=82986 consulté le 02/01/2020.
- El Moudjahid, quotidien national d'information, le 04/05/2016.
- Rapport de gestion NCA Rouiba, (2013).
- Dictionnaire encyclopédique pour tous (petit Larousse illustré), (1977), Edition librairie Larousse. Paris.

Conclusion :

Le changement est une préoccupation majeure pour les praticiens et les chercheurs en sciences de gestion. Le changement se présente aujourd'hui beaucoup plus comme étant une nécessité plutôt qu'un choix. En effet, lorsque l'environnement change, l'organisation qui refuse de changer s'expose au risque d'inadaptation à son contexte et tendra vers la disparition. Le changement est un enjeu majeur dans la vie de l'organisation ; il l'accompagne depuis sa création. Les changements les plus fréquents touchent la technologie (cas BDL), les modifications dans les politiques et les stratégies (DTLC, NCA Rouiba), la culture (Knauf) ou la structure (Knauf, DTLC). Certains changements se manifestent à l'intérieur de l'organisation d'autres résultent du changement de son environnement. Le changement induit la résistance qui est un phénomène naturel inné à l'être humain à cause notamment de la peur de l'inconnu.

La thématique du changement organisationnel est peu ou pas traitée dans la littérature lorsqu'il s'agit d'organisations algériennes. Très peu d'informations sont connues sur le changement organisationnel dans le contexte algérien et peu de travaux de recherche se sont intéressés à cette thématique pertinente et toujours d'actualité. Les quelques cas illustrés ici devront être développés avec d'autres, pour les présenter comme cas pédagogiques dans les cours de conduite du changement qui manquent parfois d'exemples.

Plusieurs perspectives s'ouvrent à ce domaine de recherche que ce soit sur les facteurs inducteurs, la gestion du changement, les outils utilisés ou la méthode de conduite du changement, le processus de changement ou la résistance au changement.

Bibliographie :

- Autissier D. et J.M. Moutot (2003)**, Pratique de la conduite au changement, comment passer du discours à l'action. Edition dunod. Belgique, p82.
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I. et A. Vas (2010)**, Conduite du changement : concepts-clés, Dunod Strategies Et Management.
- Autissier, D. & Moutot, J-P., (2013)** « Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage », Edition DUNOD, 3^{ème} édition.
- Bailly F.A & D. Bourgeois & J.-P. Gruère & N. Raulet-Croset & C. Roland-Lévy (2003)**, Comportements humains & management, Pearson Education, Paris, 2003, p. 19.
- Bélanger, Laurence (1994)**, « Le changement organisationnel et le développement : la dimension humaine des organisations », Paris, p. 357-386.
- Bergery L., (2011)**, L'alter management. Editions Lavoisier, Paris, p122.
- Bernoux P.(2002)**, « Le changement dans les organisations : entre structures et interactions », Relations Industrielles, vol, 57, n° 1, p. 77-99.
- Bettahar H.(2014)** , « Management des organisations », éditions El Othmania, Alger.
- Collerette, Pierre, Gilles Dellisle et Richard Perroux (1997)**, « Le changement organisationnel : théorie et pratique », Presse de l'université du Québec, p. 20.
- Crawley P. (1999)**, « The executive View », The Globe and Mail, 27 octobre 1999, p. 2.

Les salariés les moins qualifiés sont restés dans l'entreprise et se sont renforcés grâce au syndicat et ont marqué leur refus du changement.

L'action de l'équipe de gestion du changement, composée au départ par des expatriés, a porté sur le système de rémunération et le recrutement de son encadrement. L'activité de l'entreprise a été réorientée vers la production de murs de séparation en plâtre.

Plusieurs actions ont ainsi été entreprises (Tahari et Mebarki, 2012) :

- La rénovation et la maintenance de l'appareil productif ;
- L'externalisation des opérations d'expédition ;
- La refonte du système de rémunération. La direction a mis en place un système de prime lié à la production avec un système d'appréciation des salariés permettant l'évaluation objective par les responsables hiérarchiques selon des critères bien définis.
- La réorganisation de l'entreprise pour supprimer le dédoublement de postes et l'esprit de clan. Ainsi, la direction a dû changer les postes pour ne plus réunir les personnes de la même origine (même village, même hameau, même famille) dans les mêmes services afin de rayer l'esprit de clan.
- La création d'un centre de formation avec deux métiers principaux : plâtriers et plaquistes pour les intégrer en amont des activités de construction ou de rénovation.

Le plus grand défi de la reprise est lié au volet humain. La gestion des ressources humaines a pris toute son importance afin de redresser la situation de l'entreprise. Il a été question, tout d'abord, de gérer la multi-culturalité du collectif : les expatriés recrutés par la maison mère (de nationalités différentes), les anciens salariés (faiblement qualifiés, habitués à d'anciennes pratiques et comportements au travail et qu'il s'agit de former et discipliner aux nouvelles exigences) et les nouvelles recrues (personnel d'encadrement jeune, issu du marché de travail local, qui constituent la pierre angulaire du développement de l'entreprise). Les premiers ont été fort présents au début mais sont partis après la fin de leurs missions avec l'achèvement de l'opération de restructuration et de rénovation. La gestion de l'entreprise a été confiée à une équipe de jeunes cadres algériens (Tahari et Mebarki, 2012).

L'entreprise a pu enfin voir ses résultats positifs et le changement profond a enfin pu se réaliser grâce au dialogue social et l'implication et l'adhésion de tous pour la réussite et la pérennité de l'entreprise. L'entreprise exporte depuis, et vise les marchés maghrébin et africain.

d'amélioration de la situation de l'entreprise, en termes de gestion des ressources humaines et la qualité du management, ainsi que leur suivi.

La mise en œuvre du changement organisationnel a suscité quatre chantiers d'actions, nécessitant chacun, un investissement en ressources en temps et en argent (Rapport de gestion NCA Rouiba, 2013) :

1. La mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération et convention collective ;
2. La conception d'un système de management de la performance ;
3. L'amélioration de la prise en charge du volet santé des salariés ;
4. Le réaménagement des espaces vie des employés espace convivial et moderne conçu pour la détente des salariés ;
5. L'amélioration de la communication interne et travail en équipe notamment par l'organisation des teams building et des journées Rouiba.

La mise en place du nouveau système salarial a créé un climat d'incertitude notamment sur les objectifs du système, son application, ses contraintes pour le salarié, etc. Ce nouveau système a induit également un changement de relation entre les acteurs (Naga, 2019). C'est ce qui a engendré une résistance « naturelle » au changement de la part des salariés notamment ceux ayant plus de 20 ans d'expériences dans l'entreprise, et qui préfèrent l'ancien système de rémunération et voudraient continuer à percevoir un salaire mensuel fixe (Naga, 2019). L'entreprise a pu remédier à cette résistance grâce à la communication et le dialogue mais aussi à la négociation avec les partenaires sociaux.

Cas : Le cas KNAUF Algérie

En mars 2006, KNAUF, une entreprise étrangère européenne présente dans plusieurs pays européens et Maghrébins, a racheté la Plâtrerie d'Oran Fleurus à 50/50. Cette privatisation s'est accompagnée d'une rénovation conséquente de l'entreprise. En 2010, cette filiale est devenue 100% Knauf.

L'entreprise a subi une première restructuration avant sa reprise. L'opération financée par l'Etat avait pour objectif est de réduire l'effectif par des départs volontaires et des départs en pré-retraite. En effet, l'un des problèmes majeurs que rencontrait l'entreprise était les emplois redondants. La réduction d'effectifs pouvait ainsi améliorer les résultats financiers de l'entreprise mais l'effet contraire s'est produit. Le personnel le plus qualifié a demandé un départ volontaire pour profiter de la forte indemnité de départ. Ce personnel, grâce à l'expérience au sein de Knauf, pouvait prétendre à un recrutement dans n'importe quelle autre entreprise du secteur, qui avait besoin de compétences justement dans le domaine (Tahari et Mebarki, 2012).

concentrer sur son cœur de métier : les boissons fruitées. Dans cette activité stratégique, l'entreprise a introduit de nombreuses innovations telles que la pasteurisation et le conditionnement sous emballage aseptique en carton (Tétra Pak). La croissance de NCA Rouiba (en référence à la ville où l'entreprise est implantée) a créé un fort besoin d'investissement. Ainsi, en 2005, une ouverture de capital a été décidée au profit de la société de capital investissement non résidente « Africinvest Fund »¹.

Plusieurs changements ont été induits par l'entrée du fond d'investissement dans le capital de NCA :

- Changement de raison sociale : NCA est devenu NCA Rouiba en 2008
- Croissance vers un nouveau segment entre 2010 et 2012 : le PET (Poly téréphtalate d'éthylène).
- Lancement d'une nouvelle gamme de produits PET : la gamme « Pulp ».
- Entrée en bourse de RCA Rouiba en 2013.
- En janvier 2013, la société acquiert la certification ISO 22000 sur le Management de la sécurité des denrées alimentaires.

La société a développé l'OBEM « l'Observatoire du bien-être et Motivation » qui lui a valu le premier prix de l'innovation en 2013². Cette innovation managériale permet de mesurer les déterminants de satisfaction ou d'insatisfaction des salariés de l'entreprise et leur motivation ce qui permettra ensuite de déterminer la qualité de sa gestion des ressources humaines. L'observatoire induit le changement de la politique salariale de l'entreprise à travers le passage d'une rémunération basée sur les compétences et non plus seulement sur les responsabilités de l'emploi (Naga, 2019).

La mesure de la satisfaction des salariés est exprimée en 5 axes :

1. Les conditions de travail.
2. L'administration du personnel et la rémunération.
3. Le développement professionnel.
4. La qualité du management.
5. La communication et les relations internes.

Le comité SPI « Savoir/Performance/Innovation » a été créé. Il est composé des principaux managers et des représentants du partenaire social. Il a pour mission de lancer des projets

¹ Il s'agit d'un fond institutionnel géré par le groupe « Africinvest/Tuninvest » implanté en Tunisie et spécialisé dans le capital-investissement.

² Le montant du prix de l'innovation a été entièrement distribué au profit des salariés, sur instruction de la direction de l'entreprise (Rapport de gestion NCA Rouiba, 2013).

d'investissements en matière de télécommunications de type transmission et téléphonie pour le compte du groupe SH et de SCADA pour le réseau de pipelines de l'Activité TRC ; et la prise en charge des projets d'investissements de télécoms de l'ensemble des Activités de Sonatrach.

- La relance de la facturation de la prestation de télécommunications afin d'équilibrer les comptes de DTLC et combler les déficits.
- La réorganisation du Service Interventions à travers le renforcement du Service Télécoms Ouest et sa réorganisation sous forme de Centre de Télécommunications afin d'assurer l'exploitation optimale du Réseau et la Maintenance de proximité, et surtout de répondre aux préoccupations de croissance du Groupe.
- Le suivi des projets notamment à travers la mise en place d'une procédure, en collaboration avec la Direction Études et Planification DEP/TRC, définissant les tâches et missions des intervenants et structures de la DTLC, impliqués dans le processus de reporting, ainsi que le degré d'information nécessaire.
- La création de centres de communications. Ces centres sont implantés dans le : Centre, Ouest, Sud, Grand-Sud et Est. Ils sont rattachés au Département Maintenance et répondent aux préoccupations de la hiérarchie en matière d'efficacité et de célérité dans l'exécution des opérations de maintenance.

L'organigramme de la DTLC a subi également un changement à travers la création de deux sous-directions : la sous-direction Exploitation & Maintenance et la sous-direction Technique. Il y a eu également le détachement du service qualité du service HSE et la création d'une cellule management de la qualité, l'affectation de l'équipe du service de la veille technologique au nouveau centre informatique créé.

De la restructuration de la DTLC, de nouveaux recrutements ont eu lieu. Une réorganisation complète de la direction a été opérée d'où les changements dans la structure de l'effectif.

Au final, le changement organisationnel s'est fait afin de corriger les dysfonctionnements de TLC et accompagner le développement de l'entreprise en matière de croissance des installations et l'augmentation du nombre de projets mais aussi du nombre de clients. Le changement est majeur et a été progressif afin d'atteindre les objectifs assignés.

Cas : NCA Rouïba

Créée en mai 1966, la Nouvelle Conserverie Algérienne NCA a commencé son activité par la production de concentré de tomates, d'Harissa et de confitures. En 1984, l'entreprise familiale s'est diversifiée vers la fabrication de boissons à base de fruits. Par la suite, elle s'est désengagée dans ses premières activités de conserves de fruits et de légumes pour se

La Direction Générale de Sonatrach a créé le projet Télécommunications en avril 1990, afin de mettre en place un système moderne et autonome de télécommunications, capable d'assurer un flux d'informations et d'écouler la transmission de données et télé-supervision des ouvrages de transport par canalisations. En juin 2002, cette entité a été érigée en Direction (DTLC) avec de nouvelles missions.

En 2016, la DTLC a connu un changement organisationnel majeur.

L'analyse du cas de la TRC nous a permis de dégager trois groupes de facteurs inducteurs qui sont à l'origine du changement organisationnel (Zerna, 2016) :

1. Les facteurs liés à la croissance : d'abord, la croissance des installations de télécommunications, cœur de métier de TLC, a engendré des délais d'intervention longs qui ne répondaient pas aux normes et exigences en matière de service de télécommunications, une insuffisance organisationnelle pour la gestion et l'exploitation du centre d'exploitation du réseau, et la création d'un fort besoin en matière de ressources humaines. Ensuite, l'accroissement du portefeuille de clients et des prestations internes du groupe Sonatrach. Enfin, le suivi des projets nécessitent la mobilisation d'ingénieurs au niveau des structures de DTLC comme une structure en charge du suivi des études, des cahiers des charges et des travaux des comités et commissions des marchés.
2. Les dysfonctionnements internes : la Direction Télécommunications DTLC était sous-dimensionnée et ne répondait pas aux normes d'exploitation d'un réseau de télécommunications qui avoisine 11.000 Km de fibre optique en 2016 et 14.000 km en 2017 en plus de la coalition de certains départements et l'ambiguïté des missions des départements. DTLC n'avait pas une structure en charge du suivi des projets ou de passation des marchés par exemple.
3. L'environnement économique à travers des facteurs tels que la hausse des exportations et des prestations externes.

Après avoir détecté les dysfonctionnements de la DTLC par un bureau de consulting, des cadres supérieurs et directeurs de la DTLC Ouest et d'autres régions ont élaboré un plan de redressement pour assurer la correction des déséquilibres détectés.

La réorganisation de la Direction de Télécommunications chez la société TRC s'est développée comme suit (Zerna, 2016):

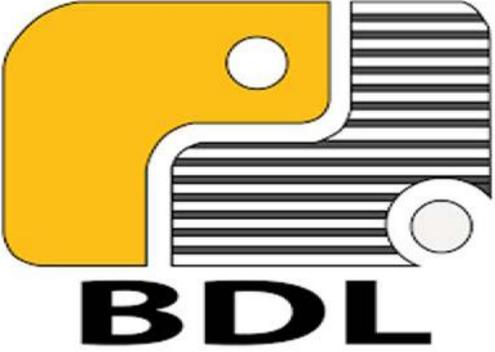
- La redéfinition des missions de DTLC : par la gestion de l'ensemble du réseau de télécommunication du groupe Sonatrach, la réalisation de l'ensemble des projets

sans déformation entre eux et avec même leurs clients autrement dit la capacité de transmettre les informations correctes, et fiables et soulager la communication entre employés, banque et clients.

Le client devient au centre d'intérêt de la banque à travers la personnalisation de la relation entre lui et sa banque. Grâce au système El Nasr, la banque offre au client la possibilité d'effectuer ses transactions à n'importe quel point commercial de la banque, au niveau national.

En parallèle au changement de structure et de technologie, la BDL a connu également un changement de logo. Ce choix de couleurs s'inscrit dans le nouvel esprit d'innovation et de modernité qui guident la banque aujourd'hui, et sa détermination de communiquer autour d'un futur prometteur.

Le PDG Mr Krim Mohammed (depuis 2016) a annoncé que « ils ont opté pour le jaune et le violet car c'est des couleurs qui désignent l'énergie et le professionnalisme qui caractérisent les employés de la BDL ainsi que la maturité de la banque qu'elle a atteint après trente ans d'existence. »(Quotidien el Moudjahid, 04/05/2016).

Ancien logo	Nouveau logo
	

En parallèle au changement de logo, et afin de réconforter sa politique de communication et intégrer l'ère du numérique, la BDL a ouvert une chaîne Youtube et une page officielle sur Facebook. La BDL continue son processus de changement, dans l'esprit d'une banque moderne et pour conforter son slogan « ensemble pour l'excellence », en introduisant de nouveaux services bancaires à l'instar des produits de la finance islamique, ses services de monétique et de banque en ligne.

Cas 2 : TRC groupe Sonatrach

L'Activité Transport par Canalisations TRC est un maillon important de la chaîne des hydrocarbures et ce, d'un point de vue historique, stratégique et opérationnel.

D'abord, montrer la réalité, les formes et les contraintes du changement organisationnel dans les entreprises en Algérie.

Ensuite, illustrer le phénomène de changement organisationnel.

Enfin, ces cas peuvent être discutés avec les étudiants dans le cadre du cours de Gestion du changement organisationnel, un cours présenté pour les étudiants de master 1.

Cas 1 : La Banque de Développement Local BDL

La Banque de Développement Local est la plus jeune banque publique d'Algérie. Malgré une large concurrence, la BDL a pu se démarquer par rapport à la concurrence.

La BDL a pour ambition de participer activement au développement de l'économie nationale et en particulier à la relance des investissements au profit des PME/PMI tous secteurs confondus, en participant à tous les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics (ANSEJ, CNAC, ANGEM), au même titre, la BDL participe au financement des particuliers. La BDL est ainsi une banque de proximité.

Le changement qu'a connu la BDL au cours de l'année 2016-2017 concerne :

- Le changement de structure à travers la réorganisation de la banque qui a permis de remplacer les 18 directions régionales par 35 pôles commerciaux, regroupant 8 à 10 agences chacun et l'installation de 16 pôles permettant l'installation de nouveaux métiers bancaires. Les pôles opérationnels sont dénommés *back office* et les pôles commerciaux et les agences sont considéré comme *front office*.
- Le changement de système d'informations (de technologie) par l'adoption d'un nouveau système d'information dénommé *El Nasr*. En effet, la BDL a lancé officiellement le 19 mars 2017 un nouveau système d'information, le progiciel SAB baptisé « El NASR », ou bien « VICTOIRE » (en référence à la fête de la Victoire célébrée le 19 mars). Il s'agit d'une plateforme informatique permettant un traitement rapide et des opérations bancaires et des transactions¹.

Grâce au progiciel SAB, la BDL a pu couvrir ses besoin et atteindre ses objectifs en termes de modernisation de son système de travail, la concentration de l'agence sur ses principales tâches, accompagner les changements (formation, réécriture des procédures, communication, etc.).

La mise en place d'un tel système a permis de mesurer les progrès réalisés des employés, de mieux connaître les collaborateurs. Le système El Nasr a permis de transmettre les messages

¹ Opérations bancaires : La BDL lance son nouveau système d'information, journal Le Maghreb, du 30-03-2017, disponible en ligne sur : http://www.lemaghrebdz.com/?page=detail_actuallite&rubrique=Nation&id=82986 consulté le 02/01/2020.

3. Le changement de culture
4. Le changement de technologie

On peut y ajouter le changement de personnes.

Le changement de stratégie repose sur la redéfinition de l'orientation principale de l'organisation. Il compte parmi les changements les plus risqués mais aussi les plus importants que les gestionnaires puissent mettre en œuvre (Gary et al. 2004). Le changement de stratégie, à travers une nouvelle mission, vision ou intention stratégique, peut être à l'origine d'autres changements au niveau de l'organisation.

Le changement structurel s'opère par la modification de la structure, la coordination, l'étendue des responsabilités, les relations hiérarchiques ou la centralisation de la prise de décision, etc. Il s'agit d'une façon relativement directe et rapide de procéder au changement au sein d'une organisation. L'objectif est souvent de créer des organisations plus flexibles et plus agiles.

La culture de l'entreprise « comprend les moyens ou les techniques qui sont à la disposition de l'individu pour bien mener ses relations et auxquels il a recours pour s'orienter dans ses relations avec d'autres membres ou groupes dans l'entreprise » (Dessler, Starke et Cyr, 2004, pp502-503). *Le changement de culture* signifie une modification des valeurs communes de l'entreprise. Il s'agit d'un changement qui peut s'avérer long et complexe à mettre en œuvre surtout s'il s'agit d'une culture ancestrale.

Les changements technologiques sont des modifications que l'organisation apporte aux méthodes de travail qui lui permettent de réaliser ses tâches. Parmi ces changements, « on compte de nouvelles technologies de production, de nouvelles procédures de sélection et de nouvelles méthodes d'évaluation du rendement » (Crawley, 1999, p2).

En plus de ces quatre grandes catégories de changement, il est possible d'ajouter le changement chez les employés. En effet, les employés sont amenés, dans certaines circonstances, à changer leurs attitudes et comportements grâce aux techniques de formation.

Les catégories de changement organisationnel ne sont pas exclusives et sont imbriquées les unes avec les autres dans plusieurs cas. Un changement de stratégie peut par exemple, engendrer ainsi un changement de culture ou de technologie. De même qu'un changement de technologie peut être accompagné par un changement de structure ou de personnes par exemple.

II. Présentation et discussion des cas :

Les cas présentés ici sont le fruit d'une recherche bibliographique dont l'objectif est triple :

2. Le réseau du changement : constitue le premier « bras armé pour mener en profondeur une action du changement » (Autissier et Moutot, 2003, p44). Le réseau du changement est indispensable dans la réalisation du projet et sa réussite notamment grâce à sa proximité avec le reste de l'organisation qui lui permet d'assurer la diffusion des messages et des actions sur terrain.
3. Le sponsor : Le premier sponsor doit être le leader ou le dirigeant de l'entreprise. Le rôle du sponsor est vital. Il lui revient ainsi la mission de démontrer l'importance du changement, valoriser et récompenser les collaborateurs méritants, convaincre les acteurs de la nécessité d'être à leur tour des sponsors. Le sponsor légitime l'équipe du projet de changement.

Au lancement du projet, une équipe de conduite du changement va être mise en place pour ensuite s'accrocher aux relais pour enfin activer, dynamiser et surtout maintenir la structure à travers les sponsors (Autissier et Moutot, 2003).

Baily et al. (2006) distinguent quatre acteurs du changement organisationnel.

1. Les décideurs du changement : ce sont les acteurs du changement au sens où ils vont donner les impulsions. Il peut s'agir d'un dirigeant, d'un groupe de personnes clés (comité exécutif), etc.
2. Le dirigeant : dans un contexte de changement prescrit, le dirigeant fixe l'objectif à poursuivre et mobilise les acteurs vers le changement. Le dirigeant doit répondre de ses choix devant ses actionnaires.
3. Les agents de changement : ce sont des individus ou un groupe d'individus qui servent de déclencheurs et sont appelés à mettre en œuvre un changement, et prendre en charge la modification des processus, et des comportements et assume les responsabilités de gestion du processus du changement. Il peut s'agir de l'équipe interne, des managers chargés de la mise en œuvre, etc.
4. Le conseiller, expert : dans le cadre de changements majeurs ou radicaux, les entreprises font parfois appel à des intervenants externes, afin d'obtenir des conseils, une assistance, mais aussi, un point de vue externe objectif sur le changement et sa conduite.

I.6. Les domaines du changement organisationnel :

Les domaines du changement organisationnel sont au nombre de quatre.

1. Le changement de stratégie
2. Le changement de structure

I.4.2. Le modèle de Collerette et al. (1997) :

Ce modèle s'inspire de celui de K. Lewin. Les auteurs distinguent quatre phases essentielles du changement organisationnel :

1. L'éveil : il s'agit de l'éveil face aux pressions de l'environnement. Il faudra accepter ou refuser de remettre en cause sa représentation du réel.
2. La désintégration : elle nécessite que l'individu développe des conduites face au changement et décide d'accepter ou refuser, car c'est une phase où on trouve plus de questions que des réponses. Elle consiste à « déterminer quel sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative » (Collerette et al., 1997, p26).
3. La reconstruction : durant cette phase, l'individu cherche des solutions adéquates pour qu'il puisse réagir de façon pertinente aux situations actuelles. Cependant, on se trouve pas dans une situation de remise en question ni à la sélection finale de notre réaction.
4. L'intégration : cette phase est similaire à celle de regel dans le modèle de K. Lewin. Durant cette phase, « l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final » (Collerette et al., 1997, p26).

I.5. Les acteurs du changement organisationnel :

Le changement organisationnel pose la question des interactions entre les différents acteurs humains du changement, qu'ils soient considérés à titre individuel ou collectif (un sous-groupe, un groupe, une organisation) ainsi que l'impact des éléments non-humains, autrement dit techniques.

Pour Autissier et Moutot (2003), trois types d'acteurs peuvent être distingués dans un projet de conduite du changement :

1. Une équipe du projet : composée de ressources internes ou externes à l'organisation désignées par le leader, les membres de l'équipe du projet bénéficieront d'une formation leur permettant de conduire et d'incarner le projet de changement.

Tableau 3 : Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel

Facteurs externes	Facteurs internes
Le développement technologique	Innovations dans le modèle des services
Développement dans les exigences	Faibles performances
Une nouvelle législation et/ou politique du gouvernement	La nomination d'un nouveau directeur ou d'une équipe de nouveaux directeurs
Changements dans les politiques locales nationales et/ou internationales	L'inadéquation des aptitudes et des connaissances de base
Changements dans les valeurs sociales et culturelles	Problèmes liés aux facteurs de redistribution des responsabilités

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des travaux de Grouard et Meston (1998).

I.4. Le processus de changement organisationnel :

Nous allons développer ci-dessous, quelques modèles du changement organisationnel.

I.4.1. Le processus de Lewin :

Dans sa vision de psychologie sociale, Kurt Lewin (1951, 1958) développa dans les années 50, une théorie du changement social qui voyait dans les institutions sociales un équilibre de forces, dont certaines stimulent le changement et d'autre le freinent.

Selon son modèle, le changement est animé par trois étapes :

1. Le déblocage (dégel) : qui consiste à localiser et ensuite tirer du malaise et l'insatisfaction existant au sein d'un système afin d'inculquer l'idée d'un besoin de changement.
2. Le changement (le mouvement) : après avoir déstabilisé le système, cette phase oriente la direction du changement en suggérant de nouveaux modèles comportementaux et de nouveaux styles de gestion jusqu'à ce que le changement aboutisse à une nouvelle stabilité du système.
3. La consolidation (regel ou recristallisation) : désigne l'étape de stabilisation des changements. Ici, le cadre s'inquiète surtout de la stabilisation du changement. Il souhaite établir les conditions nécessaires pour préserver la continuité. On y arrive en proposant des gratifications pour encourager le rendement, en apportant un renforcement positif et en fournissant tout le soutien nécessaire sur le plan des ressources.

(2001)		ce type de changement est le leader.
	Incrémental	Changement progressif et à petit pas ce changement affecte (la stratégie, la structure, la culture...).
	Palier	Il se fait par étape, la mobilisation de toutes les ressources, une fois assuré on passe au second niveau.
	Anarchique	Changement désordonnée, n'obéit à aucune démarche planifié généralement les dirigeants ignorent ce type de changement.
Grouard et Meston (1998)	Provoqué	Changement souhaité ou volontaire bien que la situation de l'entreprise et bonne, peut aussi bien améliorer une situation ou la dégrader.
	Subi	Ou imposé, il est engagé tardivement et il devient la condition nécessaire à la survie de l'entreprise

Source : Elaboré par l'auteur sur la base d'une revue de la littérature.

I.3. Les facteurs inducteurs du changement organisationnel :

Le changement peut avoir des causes externes et internes mais qui sont complémentaires.

I.3.1. Les facteurs externes :

Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux qui sont aussi des motifs de changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté, Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux.

Globalement, les facteurs externes sont des menaces ou défis extérieurs, à l'instar de la réglementation, la stabilité/instabilité politique, la concurrence plus intense à l'échelle mondiale, les innovations technologiques, et les mutations démographiques, culturelles et sociales qui indiquent aux organisations qu'elles doivent procéder à des changements.

I.3.1. Les facteurs internes :

Les facteurs internes peuvent motiver un changement, notamment en raison des opérations de l'organisation ou de l'impact d'évolutions de l'extérieur.

Selon Grouard et Meston (1998, p336), deux facteurs internes sont les mobiles de changement :

1. Le premier est le développement et la croissance de l'organisation ;
2. Le deuxième est la vision du dirigeant.

Au final, il faut considérer les changements comme un élément normal des cycles de vie de l'organisation (Jawahar et McLaughlin, 2001).

- Le changement continu : Sans objectif précis ni idée réelle sur les ressources à mobiliser pour sa réalisation répond à un besoin évolutif lent.
- Le changement dirigé : Répond à une situation d'urgence. Le manager préfère une entrée en matière rapide que de négocier les étapes avec les acteurs.
- Le changement organisé : Le manager impose des méthodes aux acteurs, et il est le seul à connaître la finalité.
- Le changement proposé : Le manager oriente les acteurs vers les objectifs désirés tout en leur laissant le champ libre quant aux méthodes de réalisation et de déploiement du changement. Il veille à ce que le résultat attendu ne soit déformé par des cadres intermédiaires.

Le tableau suivant résume les différentes typologies du changement.

Tableau 3 : Les différentes typologies du changement

Auteur	Axes/ type de changement	Définition
Giroux (1991)	Etendu	Global : Il vise un changement stratégique aussi bien interne qu'externe et il touche toutes les activités et les unités de l'organisation commençant par la direction. Partielle : Il touche une partie de l'organisation pour améliorer le statu quo mais en préservant la majorité de la structure, la stratégie et la culture.
	La profondeur	Majeur : Rupture et discontinuité avec le passé, modifie le contenu de la stratégie, la structure, la culture. Marginal : Ce type de changement n'est qu'un raffinement de la structure actuelle.
	Rythme	Lent : Consiste à une démarche graduelle pour assurer un nouvel équilibre. Rapide : Une révolution contre la situation passée.
Vandangeon Derumez (1998)	Changement prescrit (Type A)	Implanté par les acteurs clés du changement qui prennent des décisions qui vont être imposées au reste de l'organisation.
	Changement construit (Type B)	La mise en œuvre du changement sera progressive, repose sur les implications de tous les acteurs de l'organisation (les autres membres de l'organisation).
Minzberg (1999)	Conduit (dirigé)	Ce type de changement est conduit par une seule personne (le dirigeant ou le stratège) et il faut qu'il y ait suffisamment d'autorité et de charisme pour impliquer et convaincre les autres membres de l'organisation.
	Spontané	Changement spontané ne sera ni maîtrisé ni contrôlé par les dirigeants, il est initié par des acteurs obscurs de l'organisation.
	Planifié	Il touche le comportement des membres de l'organisation et vise des objectifs précis.
Friou	Radical	Changement majeur est rapide, l'acteur principal de

2. Le changement proactif ou permanent : permet d'atteindre un niveau élevé de compétences, de participation et de communication ce qui implique un ajustement par rapport aux évolutions de l'environnement externe et un changement profond.

Selon Frioui (2001), le changement peut être radical, incrémental, par palier ou anarchique.

Le changement radical est mis en œuvre lorsque l'entreprise se trouve dans des situations à se transformer, à se réorienter, à se revitaliser ou même à redresser ses activités. Il s'agit d'un changement majeur suite à une crise prévue ou imprévue ou d'une situation désagréable.

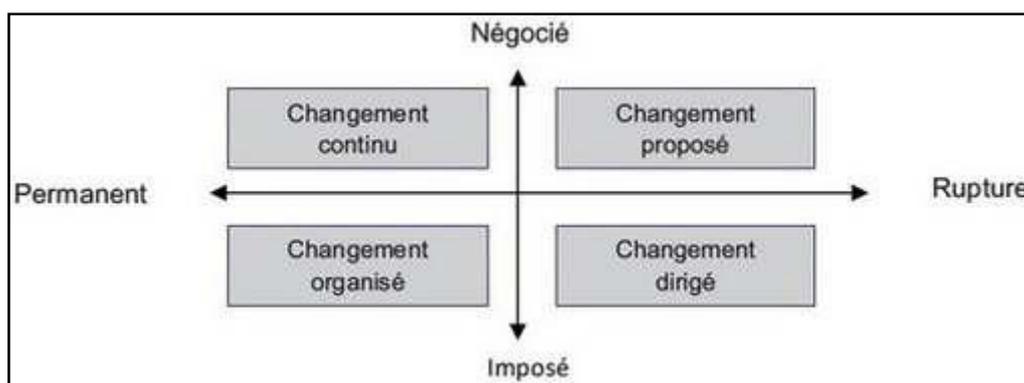
Le changement incrémental est un changement allant de petit pas, c'est-à-dire concerne un certain nombre limité de fonctions et niveaux organisationnels. Ce sont des transformations mineures introduites dans l'organisation, qui sont à l'origine de ce changement.

D'après Frioui (2001), le changement par palier se fait graduellement (par étape), il se fait par niveau au sein de l'organisation grâce à la mobilisation de toutes les ressources. Une fois le changement est réalisé on passe au second niveau.

Mais le changement anarchique c'est un changement désordonné et il englobe un caractère d'urgence. Ce type de changement n'obéit à aucun modèle ou une démarche planifiée. Frioui (2001) a ajouté que les dirigeants ignorent un tel type de changement (aucune vision claire et rationnelle).

Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas (in Bergery, 2001), se penchent vers une typologie simplifiée bi-axiale pour classer les changements en quatre catégories : le changement négocié, le changement imposé, le changement permanent et le changement de rupture.

Figure 1: Une typologie bi-axiale du changement



Source : Bergery L., (2011), *L'alter management*. Editions Lavoisier, Paris, p122.

Pour ces trois auteurs (Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas), les deux grands axes (imposé, négocié) et (permanent, rupture) permettent de répondre aux questions fondamentales que doit se poser un dirigeant amené à conduire un changement. Au final, nous avons quatre types de changement (Bergery, 2011) :

résultant d'une situation de tension dans l'organisation ou entre l'environnement interne et les facteurs externes, pourvu que cette transformation affecte le choix et l'évolution de l'organisation et les personnes qui y travaillent ».

De ces définitions, il ressort que le changement est une réalité qui accompagne la vie de toute organisation face à l'instabilité et au développement de son environnement.

Il faut souligner ici que le concept de changement organisationnel a été étudié dans différentes disciplines notamment en sciences de gestion, en sociologie et en psychologie. En sciences de gestion, le changement organisationnel est abordé en matière stratégique en mettant la lumière sur le management ou la conduite du changement organisationnel, les outils à mobiliser pour la gestion du changement. En sociologie, le changement organisationnel est un processus d'apprentissage par les acteurs. Enfin, pour la psychologie, le changement est un processus dynamique permettant le passage d'un état actuel à un état désiré.

I.2. Typologies du changement organisationnel :

Plusieurs typologies du changement organisationnel existent.

Selon Mintzberg et al.(1999), trois types de changement sont à distinguer en fonction du comportement de l'individu :

1. Le changement dirigé : il concerne les personnes possédant l'autorité et le charisme pour être capables à diriger un tel changement.
2. Le changement spontané : ce type de changement n'est pas contrôlé par les dirigeants, mais peut survenir d'une prise de conscience qu'il est nécessaire de changer.
3. Le changement planifié : contraire du changement précédent, ce type de changement affecte le système social et le comportement de l'individu membre de l'organisation.

Perret et Romantsoa (1996) distinguent deux types de changement à savoir :

1. Le changement déterminé : poussé par les contraintes liées à l'environnement externe de l'organisation.
2. Le changement volontaire : ce changement permet le passage d'un état défavorable à un état de croissance et se base sur les capacités et ressources internes de l'organisation.

Hafsi et Fabi (1997) distinguent deux types de changement par rapport à l'environnement dans lequel opère le dirigeant :

1. Le changement réactif ou provisoire : face à un imprévu afin d'apporter des solutions adéquates et rapides.

Le changement est « le passage d'une situation initiale à une situation nouvelle » (Marsan, 2008, p14).

Changer est « perdre un existant connu pour un avenir incertain justifié par un progrès » (Autissier et Moutot, 2003, p82).

Bélangier (1994, p354) définit le changement comme «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées».

Collerette et al. (1997, p20) définissent le changement comme étant : « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable».

Pour Collerette, Delisle et Perron (1997, p173), le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.»

Selon Hafsi et Fabi (1997, p98), «le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un *stress* organisationnel».

D'après Grouard et Meston (1998, p336), «le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie». Quant à Faurie (2008, p27), « le changement, c'est modifier une organisation ».

D'après Grouard et Meston (1998, p336), le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations».

Pour Paulus (2013, p04), le changement organisationnel est « un processus d'évolution et d'innovation dont le succès paraît inhérent aux capacités d'apprentissage individuelles et collectives ».

Autissier & Moutot (2013, p7) considèrent le changement en tant que « rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (les savoirs faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs) ».

Enfin, pour Bettahar (2014, p169), le changement organisationnel est « une transformation, modification, volontaire ou imposée, significative ou non, d'un état ou d'une relation qui concerne les dimensions structurelles et comportementales, de manière relativement durable,

Demers (1999), énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel. Pour chacune, l'auteur décrit brièvement le contexte socioéconomique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.

Ci-dessous une synthèse de l'historique du changement.

Tableau 2 : Synthèse de l'historique du changement selon Demers (1999)

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
Fin de la 2 ^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	- synonyme de progrès, - de développement organisationnel, - de croissance et d'adaptation	- théorie de la croissance, - de cycle de vie, - de la contingence - de développement organisationnel
Fin des années 70	Récession et décroissance : - crise pétrolière 1973, - arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.	- Processus discontinu et révolutionnaire - Evènement dramatique - Une crise dans la vie de l'organisation	- Approche de l'écologie des populations - Approche configurationnelle - Théorie culturelle et cognitive - Théorie de l'équilibre ponctué
Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crise de toute nature : - Concurrence accrue, - Précarisation de l'emploi	- La seule chose prévisible, une réalité quotidienne, un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation - L'affaire de tous les membres de l'organisation	- Théories de l'apprentissage - Théories évolutionnistes - Théorie de la complexité - Les approches constructivistes

Source : Demers C., « de la gestion du changement organisationnel à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui » gestion, vol 24 n° 3, 1999.

La conception du changement organisationnel a évolué à travers le temps et plusieurs facteurs ont suscité cette évolution notamment le contexte socioéconomique. La période actuelle est marquée par l'apprentissage et l'évolution. Le changement organisationnel est devenu une réalité pour toutes les organisations. Il s'agit désormais d'un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation.

Les définitions du changement organisationnel sont nombreuses. Nous allons tenter d'en citer quelques-unes.

Le « *changement* » selon le Dictionnaire français Larousse (1977, p187) signifie «action de changer, modification qui en résulte, mécanisme qui transmet, un mouvement ».

solution permettant de répondre au problème de l'adaptation à son environnement et de son aptitude à évoluer.

Le changement organisationnel n'est pas en soi une question nouvelle. Une littérature abondante existe en la matière. Or, la question du changement organisationnel dans l'entreprise algérienne a été peu abordée. Les travaux existants portent surtout sur le cas des entreprises publiques.

L'objectif de ce travail est de mettre l'accent sur la diversité des situations de changement organisationnel dont fait face les entreprises en Algérie. L'objectif spécifique poursuivi est de démontrer que le changement organisationnel est une réalité pour toute organisation quelle que soit sa taille, son marché, son histoire...

Afin de mieux comprendre la relation entre l'organisation et le changement, nous avons opté pour une démarche qualitative basée sur la recherche documentaire. Cette approche de recherche est adaptée à notre question de recherche puisqu'il s'agit de **découvrir, d'explorer et de comprendre** le changement organisationnel. L'approche qualitative est également adaptée à notre recherche parce que ce champ de recherche est nouveau dans le cadre algérien ; donc le concept de changement organisationnel dans le contexte algérien est peu familier et peu connu.

Notre travail sera scindé en deux parties. D'abord la présentation du concept de changement, définition, origine et typologie. Ensuite, présentation des cas choisis pour illustrer notre réflexion sur le changement organisationnel.

I. Le changement organisationnel : autour d'un concept

Afin de mieux comprendre le concept de changement organisationnel, nous allons procéder tout d'abord, à la réponse aux questions suivantes :

Tableau 1 : Questions/réponses sur le changement organisationnel

Questions	Réponses
Qui ?	Définition et historique du changement organisationnel/ typologie du changement
Pourquoi ?	Facteurs inducteurs du changement organisationnel
Comment ? Quand ?	Processus de changement organisationnel
Avec qui ?	Acteurs du changement organisationnel
Quoi ?	Domaines de changement organisationnel (sur quoi porte le changement)

Source : Elaboré par l'auteur.

I.1. Historique et définition du changement organisationnel :

La définition du changement organisationnel a évolué depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Plusieurs éléments ont suscité cette évolution.

Le changement organisationnel dans les entreprises en Algérie : Proposition d'études de cas pédagogiques

التغيير التنظيمي في الشركات في الجزائر:

اقترح دراسات حالة تعليمية

Dr. BENYAHIA-TAIBI Ghalia

Maître de conférences A, Université d'Oran 2

Laboratoire de Recherches Appliquées à la Firme, l'Industrie et le Territoire LARAFIT

g.taibi@yahoo.fr

Résumé :

L'objectif de ce travail est de mettre l'accent sur la diversité des situations de changement organisationnel dont fait face les entreprises en Algérie. L'objectif spécifique poursuivi est de démontrer que le changement organisationnel est une réalité pour toute organisation quelle que soit sa taille, son marché, son histoire...

Afin de mieux comprendre la relation entre l'organisation et le changement, nous avons opté pour une démarche qualitative basée sur la recherche documentaire. Cette approche de recherche est adaptée à notre question de recherche puisqu'il s'agit de découvrir, d'explorer et de comprendre le changement organisationnel. L'approche qualitative est également adaptée à notre recherche parce que ce champ de recherche est nouveau dans le cadre algérien ; donc le concept de changement organisationnel dans le contexte algérien est peu familier.

Mots-clés : changement organisationnel, entreprise, cas pédagogique.

الملخص:

الهدف من هذا العمل هو التأكيد على تنوع حالات التغيير التنظيمي التي تواجهها الشركات في الجزائر. الهدف المحدد هو إثبات أن التغيير التنظيمي هو حقيقة واقعية لأي مؤسسة مهما كان حجمها وسوقها وتاريخها...

من أجل فهم أفضل للعلاقة بين المنظمة والتغيير، اخترنا اتباع نهج نوعي يعتمد على البحوث الوثائقية. تم استعمال هذا النهج لأنه يتعلق باكتشاف واستكشاف وفهم التغيير التنظيمي. يتلاءم هذا المنهج أيضاً مع بحثنا لأن مجال البحث جديد في السياق الجزائري؛ وبالتالي فإن مفهوم التغيير التنظيمي في السياق الجزائري غير مألوف.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، العمل، الحالة التعليمية.

Introduction :

Le changement organisationnel est nécessairement essentiel pour que l'entreprise survive et se développe. Les changements organisationnels ne sont pas dus hasard. Ils sont soit imposés par des événements et des difficultés ou bien initiés et conduits par des leaders qui ont opté pour le changement de leur organisation. Ainsi, les organisations qui ne s'adaptent pas à leur environnement ne survivent pas. Le changement organisationnel doit être perçu comme une

Table of Contents

- **Le changement organisationnel dans les entreprises en Algérie : Proposition d'études de cas pédagogiques.** 10-31
Dr. BENYAHIA-TAIBI Ghalia
 - **L'autonomie universitaire : état des Lieux et Enjeux dans les Universités Algériennes.** 32-43
CHEMLAL Amina Zohra
-

- The author's CV, including his/her full name in Arabic and English, current address, rank, and the most important publications.
- Publishingundertakingstatement.

Kindly send a copy of your manuscript, to our email:

jocma.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.**

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.
 - **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 Marijuana 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.

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.
 - Researchproblem.
 - Objectives.
 - Importance.
 - Methodology.
 - The findings of the study.
 - Discussion of the findings.
 - Conclusions and recommandations.

Scientific Board

Prof Said OUKIL	Algiers 3 University	Algeria
Prof Salah FELLAHI	Batna 1 University	Algeria
Prof Abdel-Madjid DJENANE	Setif1 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 University	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	Constantine2 University	Algeria
Prof Malika ZEGHIB	Constantine 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 MEKAOUSSI	Batna 1 University	Algeria
Prof Ilhem YAHIAOUI	Batna 1 University	Algeria
Prof Amor CHARIF	Batna 1 University	Algeria
Dr Ayatallah 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

Kindly send a copy of your manuscript, to our email:

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 ° 04 ISSN : 5531-2602 June 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Journal of Economic Sciences & Management

Published by Faculty of Economic Sciences, commerce and
management sciences - University of Batna 1

- **Le changement organisationnel dans les entreprises en Algérie : Proposition d'études de cas pédagogiques.**

Dr. BENYAHIA-TAIBI Ghalia

- **L'autonomie universitaire : état des Lieux et Enjeux dans les Universités Algériennes.**

CHEMLAL Amina Zohra