



جامعة فيلادلفيا
كلية العلوم الإدارية والمالية



المؤتمر العلمي الدولي الثامن

استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة (رؤى وأفكار متجددة)

29 – 30 نيسان (أبريل) 2014

اللجنة التحضيرية للمؤتمر

- أ.د. عصام نجيب الفقهاء
د. سمير عزيز العبادي
د. عبد النافع عبدالله الزرري
د. محمود مالك أبوعراً
د. ناصر جمال الخضور

اللجنة الأكاديمية للمؤتمر

- أ.د. احمد صقر عاشور (مصر)
أ.د. صلاح النعيمي (العراق)
أ.د. حسين بدران (لبنان)
أ.د. عيسى حيرش (السعودية)
أ.د. مارتن هاريس (بريطانيا)
أ.د. بوجوسلان فيدور (بولندا)
أ.د. أناروزا أوبرا (اسبانيا)

المملكة الاردنية الهاشمية رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (1643 / 4 / 2014)	
658	مؤتمر استراتيجيات بيئة الأعمال (8 : 2014 : عمان) المؤتمر العلمي الدولي الثامن استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة رؤى وأفكار متجددة / جامعة فيلادلفيا -- عمان : دار البركة للنشر والتوزيع ، 2014 () ص. ر . : 1643 / 4 / 2014 الواصفات : / ادارة الأعمال / المؤتمرات / يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى
(ردمك) 0-00-587-9957-978 ISBN	

2014

حقوق الطبع محفوظة

لا يجوز نشر أو اقتباس أي جزء من هذا الكتاب ، أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع، أو نقله على أي طريق، سواء أكانت الكترونية، أم ميكانيكية ، أم بالتصوير، أم بالتسجيل، أم بخلاف ذلك، دون الحصول على إذن جامعة فيلادلفيا الخطي وبخلاف ذلك يتعرض الفاعل للملاحقة القانونية.

طباعة وتنفيذ

دار البركة للنشر والتوزيع

الأردن - عمان

نقال ☎ +962 795527822

✉ ص.ب 1432 الرمز البريدي 11947 عمان-الأردن

E-mail: darelbaraka@yahoo.com



قائمة المحتويات

6	اسماء المشاركين وعناوينهم
9	المقدمة عميد الكلية
11	أ.د محمد قاسم القريوتي جاهزية موظفي الادارة العامة الكويتية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
35	أ.د بو مدين يوسف أ.مصعب دعاس قرارات التمويل في اطار محددات الهيكل المالي لمنظمات الاعمال : دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية خلال الفترة الممتدة بين (2007-2012).
53	د.مجيد مصطفى منصور د. إيهاب سمير القبيح أ. حسين محمود عابد العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات لدى مديري التسويق في قطاع التأمين
86	أ. دلفوف سفيان أ.بودرامه مصطفى تأثير إستراتيجية اختيار الهيكل التمويلي الأمثل على القيمة البورصية للمؤسسات العمومية: دراسة حالة المجمع الصناعي للأدوية – صيدال-، الجزائر (2003-2012)
119	د.إلهام يحياوي أ.نجاة صغير و أ.ليلي بو حديد تقييم جودة الخدمات الصحية ومستوى رضى الزبائن عنها: دراسة ميدانية في المؤسسات الإستشفائية الخاصة بباتنة في الجزائر .
144	أ.نعيمة محمد أحمد ممارسة الادارة الاستراتيجية: الواقع ومعوقات التطبيق/ دراسة ميدانية تحليلية بالتطبيق على جامعة عمر المختار
165	أ.د.موسى اللوزي د.تغريد كتوعة التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية.
188	أ.هشام سبع أ.محمد لمن هيشور التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المحلية. “دراسة كشفية ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف بالجزائر“.
206	أ.سليمية طبايبية أ.نجاح بولدان أ.سهام بوفلفل تحسين خدمة العملاء كآلية لبلوغ ريادة المنظمات الخدمية في بيئة الأعمال الرقمية - دراسة ميدانية لعينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين -.

229	د.ناصر محمد جرادرت د.أحمد اسماعيل المعاني	دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات العربية.
243	د.فراس مسلم القعايدة د.عبد العزيز أحمد الشرباتي د.عماد عدنان المعاني	أثر بيئة التسويق الجزئية في جودة الخدمة المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط : وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
274	أ.محمودي مليك أ.زرروحي صباح	الإدارة الإلكترونية كمدخل للإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال.
288	أ.د.شريف غياط أ.عبد المالك مهري	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال في ظل بيئة الأعمال المعاصرة.
301	د.طارق هاشم د.باسم السعدي د.رامي الدويري د.رند إرشيدات	مدى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية.
316	أ.زواق الحواس	دور التحفيز الضريبي في تهيئة وإصلاح بيئة أعمال المشروعات الصغيرة و المتوسطة
345	د.الأء عبد الموجود المعاني أ.مها مصطفى جانكريبك أ.ريم نوري مجيد	تبني إستراتيجية المحيط الأزرق وفق إعتبارات التسويق الدولي : دراسة حالة في شركة الأدوية.
362	د.مصطفى عبد اللطيف أ.علماوي أحمد	دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
384	د.ولهي بوعلام	الدور الإستراتيجي للدولة في عملية تمويل الإستثمار للفترة (2002- 2013) دراسة حالة : الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار في الجزائر
396	د.أحمد ضيف د.هيبه طوال	إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بمنظمات الأعمال.
414	د.سام عبد القادر الفقهاء د.مي إياد الصيفي	العوامل المؤثرة في مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية للتسويق المستدام في فلسطين .
439	د.أحمد إسماعيل المعاني د.ناصر "محمد سعود" جردات د.ناصر الخضور	تحديات التغيير والتطوير في بيئة الأعمال العربية
453	أ.فريد سمير	دور التخطيط الإستراتيجي للأسما البشري في تحسين الأداء المؤسسي.
467	د. محمود مالك أبوعرا أ.هيام عدنان الصمادي	أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للمواد الدراسية في التحصيل الأكاديمي للطلبة.

480	أ.د. صحراوي بن شيحة	دور تقنيات التسويق التجاري في صناعة المنتجات السياسية دراسة حالة الانتخابات الرئاسية في الجزائر لسنة 2014.
509	أ.عزيز سبتي أ. مريم مهشي أ. زينب مهشي	مدى تطبيق ممارسات التسويق الاجتماعي في منظمات الأعمال الجزائرية العاملة في قطاع الاتصالات.
526	د.حوالف رحيمة د. خواني ليلى	دور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الحد من الأخطاء الطبية
543	أ.سامي عمري أ.ريم عمري	إستخدام نموذج Servqual لقياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك المحمولة (الخلوية).
561	أ.زايد مراد	واقع إستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة لدى شركة جازي للاتصالات.
584	د.موفق الحميري	إعتماد تقنية القدرة الإستيعابية في إدارة عمليات الخدمات السياحية في منتجعات الإستشفاء الطبيعي (منطقة البحث حمامات ماعين الساخنة في الأردن).
602	أ.فطيمة بوهلال أ.محمد كربوش أ.بلميمون عبد النور	العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة - دراسة حالة على مستوى مجموعة من المؤسسات العامة والخاصة..
620	أ.مداني عصمان أ.أمنة التونسي	بيئة الأعمال في الجزائر - الواقع والتحديات والأفاق المستقبلية-
649	د. سواكري مباركة د. بن ربيع حنيقة أ. مقدم علال	ممارسات التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الجزائرية في ظل البيئة المعاصرة حالة مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية
666	د. صباح بن سهلة	أثر التمكين الإداري على إدارة معرفة الزبون في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل -بسكرة-
1	DR. VENUS DEL ROSARIO BUNAGAN	THE BUSINESS COMPETENCIES OF THE BUSINESS OWNERS IN THE KINGDOM OF BAHRAIN
33	Dr.Ameen Al-Momani Prof. Marwa Ahmed Wedad Abed AL Azeez AL Aqrabawi	Conducting the Strategic Situational Diagnosis: Case of Jordanian Food Industries

اسماء المشاركين وعناوينهم

البريد الإلكتروني	الدولة	إسم الباحث
qarioti@cba.edu.kw	الكويت	أ.د محمد قاسم القريوتي
bouyoucef9@yahoo.fr	الجزائر	أ.د بو مدين يوسف
bouyoucef9@yahoo.fr	الجزائر	أ.مصعب دعاس
majeeddo@yahoo.com	فلسطين	د.مجيد مصطفى منصور
ihabq@yahoo.com	فلسطين	د. إيهاب سمير القبيج
hmabed2001@Yahoo.com	فلسطين	أ. حسين محمود عابد
sdelfouf@hotmail.fr	الجزائر	أ. دلفوف سفيان
s.delfouf@univ-ecosetif.com	الجزائر	أ.بودرامة مصطفى
S_ABADI@philadelphia.edu.jo	الأردن	د.سمير العبادي
y.ilhem@yahoo.fr	الجزائر	د.الهام يحيياوي
y.ilhem@yahoo.fr	الجزائر	أ.نجاة صغيرو
leila.bouhadid@yahoo.com	الجزائر	أ.ليلي بو حديد
naima_moh2000@yahoo.com	ليبيا	أ.نعيمة محمد أحمد
lozi_2004@hotmail.com	الأردن	أ.د.موسى اللوزي
tkhatoo3ah@yahoo.com	الأردن	د.تغريد كتوعة
h_sebaa@yahoo.fr	الجزائر	أ.هشام سبع
haichour.amine@yahoo.fr	الجزائر	أ.محمد لمن هيشور
salimatebaibia@gmail.com	الجزائر	أ.سليمية طببايبية
salimatebaibia@gmail.com	الجزائر	أ.نجاح بولدان
salimatebaibia@gmail.com	الجزائر	أ.سهام بوفلفل
n_jaradat@philadelphia.edu.jo	الأردن	د.ناصر محمد جرادرت
amaani@phildelphia.edu.jo	الأردن	د.أحمد اسماعيل المعاني
apharmaarts@gmail.com	الأردن	د.فراس مسلم القعايدة
apharmaarts@gmail.com	الأردن	د.عبد العزيز أحمد الشرباتي
apharmaarts@gmail.com	الأردن	د.عماد عدنان العاني
malikmahmoudi88@gmail.com	الجزائر	أ.محمودي مليك
malikmahmoudi88@gmail.com	الجزائر	أ.زروخي صباح
cghiat@yahoo.fr	الجزائر	أ.د شريف غياط

asilious@ymail.com	الجزائر	أ.عبد المالك مهري
thashem@philadelphia.edu.jo	الأردن	د.طارق هاشم
balsadi@philadelphia.edu.jo	الأردن	د.باسم السعدي
RDweiry@philadelphia.edu.jo	الأردن	د.رامي الدويري
Rlrshaidat@philadelphia.edu.jo	الأردن	د.رند إرشيدات
zouakeh@yahoo.fr	الجزائر	أ.زواق الحواس
aalani65@yahoo.com	العراق	د.الأء عبد الموجود العاني
Mahamostifa@ yahoo.com	العراق	أ.مها مصطفى جانكريك
Reemnoori@ yahoo.com	العراق	أ.ريم نوري مجيد
amessaitfa@yahoo.fr	الجزائر	د.مصطفى عبد اللطيف
ahmedalmaoui@yahoo.fr	الجزائر	أ.علمواي أحمد
aalzarari@philadelphia.edu.jo	الأردن	د.عبد النافع الزرري
Abatarseh@philadelphia.edu.jo	الأردن	د.عاطف بطارسة
oualhib@yahoo.fr	الجزائر	د.ولهي بوعلام
dif.ahmed@gmail.com	الجزائر	د.أحمد ضيف
toual.hiba@gmail.com	الجزائر	د.هيبة طوال
Sam@najah.edu	فلسطين	د.سام عبد القادر الفقهاء
May25791@Hotmail.com	فلسطين	د.مي إياد الصيفي
nkhdour@philadelphia.edu.jo	الأردن	د.ناصر الخضور
gridsamir@hotmail.fr	الجزائر	أ.فريد سمير
mahmoudabuarra@yahoo.com	الأردن	د.محمود مالك أبووعرا
smadihiyam@yahoo.com	الأردن	أ.هيام الصمادي
sbenchiha@yahoo.fr	الجزائر	أ.د صحراوي بن شيحة
abdelaziz19@yahoo.fr	الجزائر	أ.عزيز سبتي
abdelaziz19@yahoo.fr	الجزائر	أ. مريم مهشي
abdelaziz19@yahoo.fr	الجزائر	أ.زينب مهشي
rhoualef@yahoo.com	الجزائر	د.حوالف رحيمة
lilas_kh101@yahoo.fr	الجزائر	د. خواني ليلي
omrisami@hotmail.fr	الجزائر	أ.سامي عمري
rymomri1990@hotmail.fr	الجزائر	أ.ريم عمري
mouradzaid@yahoo.fr	الجزائر	أ.زايد مراد

mhamiary@philadelphia.edu.jo	الأردن	د.موفق الحميري
fatimabouhelal@gmail.com	الجزائر	أ.فطيمة بوهلال
aymendoc13@gmail.com	الجزائر	أ.محمد كريوش
madaniosmane@yahoo.fr	الجزائر	أ.مداني عصمان
amouna1852@yahoo.fr	الجزائر	أ.أمنة التونسي
kerbouche81@gmail.com	الجزائر	أ.بلميمون عبد النور
a.mokeddem2013@gmail.com	الجزائر	د. سواكري مباركة
sabahbensahla@yahoo.com	الجزائر	د. صباح بن سهلة
venbunagan@yahoo.com	البحرين	DR. VENUS DEL ROSARIO BUNAGAN
ameenmoma63@yahoo.com	السعودية	د. أمين المومني
marwaahmed@yahoo.com	الأردن	د. مروة أحمد
waqrabawi@philadelphia.edu.jo	الأردن	أ. وداد عقرباوي

مقدمة

يأتي المؤتمر العلمي الدولي الثامن لكلية العلوم الادارية والمالية الموسوم " استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة " لمواصلة مسيرة الكلية في مجال البحث العلمي، حيث دأبت الكلية ومنذ نشأتها على احتضان العلماء الباحثين وأصحاب الكفاءات.

تؤمن كلية العلوم الادارية والمالية بضرورة العمل لبلوغ التميز، لأن ذلك هو اللبنة الأساسية والركيزة المحورية في أعداد وتنمية الإنسان في كل زمان ومكان، ولأننا نواجه تحديات عصر له تطلعاته التي تطال كافة مناشط الإنسان العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية والإرشادية. ومن صور ذلك التميز أن حصلت الكلية على درجة متميزة من وكالة الجودة البريطانية في قسمي إدارة الاعمال والمحاسبة، واستقطبت أعضاء هيئة تدريسية متميزين، واتبعت أساليب متطورة في التدريس. واستجابة لتوجهات الأردن بضرورة مواكبة المستجدات في بيئة الأعمال الدولية وانعكاساتها على بيئة الأعمال المحلية، جاء المؤتمر العلمي الدولي الثامن بكل ما يحمله من مشاركات بحثية رصينة خضعت للتحكيم، وتم توزيعها على عدة محاور بشكل يؤمن المشاركة الفاعلة بالحوار والنقاش والتحليل. وقد ورد إلى المؤتمر أربعة خمسون بحثاً شارك فيها مائة باحث، وقد تم تقييم البحوث من قبل لجان متخصصة، وتم اختيار أربعة وثلاثين بحثاً متميزاً تقدم إضافة نوعية.

وتسجل اللجنة التحضيرية للمؤتمر خالص شكرها وعميق تقديرها لكافة الجهات الداعمة للمؤتمر مادياً ومعنوياً، وفي مقدمتها معالي راعي الحفل ورئاسة الجامعة وجميع الزملاء أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الكلية والجامعة وجميع الزملاء الذين ساهموا بأبحاثهم أو بمجهوداتهم من خلال عملهم في اللجان المختلفة التي شكلت للإعداد لهذا المؤتمر. كما تشكر اللجنة اتحاد الجامعات العربية وعطوفة الأمين العام الأستاذ الدكتور سلطان أبو عرابي العدوان، وكلية عمان للإدارة والتكنولوجيا ورئيس مجلس أمنائها عطوفة الأستاذ الدكتور عصام بن علي الرواس، وجمعية البنوك الأردنية ومديرها عطوفة الدكتور عدلي قندح، وكابيتال بنك ورئيس مجلس الإدارة معالي السيد باسم السالم، والقناة الفضائية سفن ستارز الراعي الإعلامي للمؤتمر والتي ستنقل كافة جلسات المؤتمر ورئيس مجلس الإدارة عطوفة السيد قاسم ارشيد. ونؤكد أننا لا نقيم الدعم مادياً بقدر ما ننظر لقيمته المعنوية كنموذج لصور التفاعل مع المجتمع.

والله ولي التوفيق،،

عميد الكلية

أ.د. عصام نجيب الفقهاء

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جاهزية موظفي الادارة العامة الكويتية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

أ.د.محمد قاسم القريوتي
جامعة الكويت / الكويت

الملخص

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على مدى توفر البنية التحتية لإدارة الجودة الشاملة في الادارة العامة الكويتية ممثلة بثلاث جوانب رئيسية هي: علاقات العمل التعاونية، والاجراءات الادارية المتبعة، والالتزام بمعايير المهنية والاحتراف في العمل. حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من (600) من موظفي عدد من الوزارات تمثل مختلف قطاعات الخدمات الحكومية لقياس المؤشرات سابقة الذكر بهدف رفع مستوى الخدمات العامة، من خلال التعرف على نواحي القوة لتعزيزها والنقاط السلبية لمعالجتها.

الكلمات الدالة: الخدمة المدنية، الموظف العام، الوزارات، الكويت، إدارة الجودة الشاملة.

Abstract

This exploratory study examines the infrastructure of Total Quality Management (TQM) in Kuwaiti Public Administration. The research tool used was a questionnaire which was administered to a random sample consisted of (600) government officials from various ministries. The basic elements of TQM which were investigated relate to work relations, work procedures, and professionalism. The objective of the study is to improve public services through diagnosing and strengthening positive points, shedding light on the negative aspects, and giving recommendations on how to enhance services' quality.

Key Words: Public Service, Public Servants, Ministries, Kuwait , Total Quality Management.

المقدمة

يكتسب هدف تحقيق التنمية المستدامة مع مرور الزمن أهمية أكبر بفعل الإدراك المتزايد لندرة الموارد، وزيادة التوقعات، وعوامل منها الانفتاح والعولمة، مما يحتم على جميع المؤسسات المعنية على المستوى الوطني وهي الجهات الحكومية ومختلف الإدارات العامة فيها الاهتمام بتجويد الخدمات العامة باعتبارها الجهات الرئيسية المعنية بتقديمها. وهنا تظهر الحاجة الماسة للاهتمام بالجودة وهو هدف يصعب تحقيقه إلا في ظل بنية إدارية موائمة، وأنماط تنظيمية قادرة على التطوير المستمر، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات، واستغلال الفرص المتاحة . وقد تطورت عملية البحث عن التميز والجودة فكانت سمة البقاء هي البحث عن الأفضل. ويمكن إرجاع الجذور التاريخية للجودة في مجال علم الادارة إلى رواد حركة الادارة العلمية الأوائل أمثال فردريك تايلور، من خلال التأكيد على ضرورة الفصل بين عملية الانتاج وعملية الرقابة على المنتج، حيث تم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ابتداء في شركة فورد للسيارات ولاحقا في شركة وسترن إلكترونيك، مرورا باستخدام الأساليب الاحصائية لتحقيق الجودة بأسلوب التفتيش عن المنتجات التي يشوبها عيوب، من خلال تصميم جداول العينات واستعمالها في مجال فحص جودة المنتجات اليابانية التي قادها بداية (K. Ishikawa). ومن ثم باحثون أمريكيون

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

منهم (Deming و Juran) وصولاً إلى تأصيل مفهوم الجودة الشاملة Company Total Quality Control (أنظر (Ishikawa, 1988; Juran and Godfrey, 1999) من خلال تولي كافة الأقسام والعاملين بالتنظيم مسئولية تحقيق الجودة الشاملة في مختلف المراحل التي يمر فيها إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة. حيث ظهرت مفاهيم تؤكد على مرحلة الوصول إلى تحقيق نسبة صفر في الأخطاء، وعلى أهمية العلاقة بين الزبون والمورد، والادارة بالمشاركة، والتميز في العمل (بديسي 2004: 97-93).

أهمية الدراسة

إن مما يعطي أهمية لهذه الدراسة أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر أساسياً في تطوير الادارة العامة المعنية بجودة الخدمات العامة مما يساعد متخذي القرارات والمسؤولين عن قيادة جهود التطوير الإداري. حيث تشكل مثل هذه الدراسات مساهمة في جهود الكويت الهادفة لتطوير وترشيد الخدمات العامة، كما يؤمل من الدراسة تقديم التوصيات حول أفضل المداخل لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الادارة العامة الكويتية.

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى:

- التعرف على مدى جاهزية الموظفين في قطاع الادارة العامة الكويتية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبار ذلك عنصراً أساسياً في جهود الاصلاح الاداري.
- التعرف على أفضل المداخل لتعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة

كان الاهتمام بجودة المنتج محور اهتمام الباحثين والدارسين منذ بداية ظهور علم الادارة بدءاً بدراسات الزمن والحركة (Time and Motion Studies) التي قادها رواد حركة الادارة العلمية، ومنهم فردريك تايلور وزملاؤه الذين كانوا معنيين بتحسين المنتجات وتقليل التكاليف من خلال إعادة تصميم العمليات الانتاجية، وانتشر لاحقاً بواسطة باحثين آخرين منهم (Juran, Deming, and Ishikawa) ممن تركزت جهودهم في البداية على الشركات اليابانية (Mensah et al., 2012, p. 851-) و انتقل هذا الاهتمام أيضاً لقطاع الخدمات في الولايات المتحدة الأمريكية. (Sila, I. 2007) , وانتقل هذا الاهتمام أيضاً لقطاع الخدمات في القطاع الخاص والقطاع الحكومي على حد سواء (Martinez, and Dale 1998.: 378).

حيث أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة محل اهتمام مختلف المؤسسات العامة والخاصة، Orwing, Pearson, and Cochran: (55-68)

حيث استحدثت جوائز الأداء المتميز مثل جائزة مالكولم بالديج للجودة (Malcolm) (Baldrige Quality Award) في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة ديمينج (Deming Prize) في اليابان، وجائزة بريمو ناشينال دي كاليداد (Premio Nacional de Calidad) في المكسيك (Talha, 2004, 1015-16) وجوائز الأداء الحكومي المتميز في الدول العربية، ومنها

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جائزة دبي للجودة في دولة الامارات العربية المتحدة، وجائزة الملك عبد الله للتميز في الاردن. كمدخل

للتطوير والاصلاح الاداري (العكش والحسين، 2001:105). وقد اهتمت دول مجلس التعاون الخليجي ودولة الكويت بهذا الموضوع من خلال التركيز على تحسين الخدمات العامة، وتبسيط الإجراءات الحكومية، والاهتمام بمتابعة الأداء الحكومي، وقياس رضى أفراد الجمهور، كآليات لتجويد الخدمات المقدمة. وتأتي هذه الدراسة في هذا السياق للتعرف على مدى جاهزية موظفي الادارة العامة في دولة الكويت لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها التي تتلخص في مثلث الجودة الشاملة للقطاع العام الذي طوره كولن مورجان (Colin Morgan) وستيفن مورجاترويد (Stephen Murgatroyd) المكون من ثلاثة أضلاع هي نمط العلاقات الشخصية، ومنظومة الاجراءات الادارية، ودرجة الاحتراف والمهنية التي يقتضي تحقيق الجودة الشاملة التوازن فيما بينها. (Dotchin & Oakland, 1994; Morgan & Murgatroyd, 1994:13- 14)

وتطرح الدراسة ثلاثة أسئلة أساسية هي:

1. ما مدى استعداد موظفي الادارة العامة في دولة الكويت للالتزام بعناصر إدارة الجودة الشاملة.
2. ما مدى توازن اهتمام موظفي الادارة العامة في دولة الكويت بالمقومات الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة.
3. ما مدى تفاوت اتجاهات موظفي الادارة العامة في دولة الكويت بعناصر إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمتغيرات الشخصية؟
فرضيات الدراسة: تناقش الدراسة خمس فرضيات هي:

1. هناك جاهزية على درجة عالية لدى موظفي الادارة العامة في دولة الكويت للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
2. يعتبر الموظفون في المستويات الادارية العليا أكثر استعداداً وجاهزية من الموظفين في المستويات الادارية الأدنى لتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
3. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين علاقة الوظيفة بأفراد الجمهور والجاهزية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
4. هناك علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين طبيعة العمل وتأثيرها على عمل زملاء العمل وعلى جاهزية الموظفين للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
5. هناك فروق ذات دلالة معنوية بين جاهزية موظفي الادارة العامة في دولة الكويت للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية الخاصة بالجنس، والعمر، ومستوى التعليم.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة: تشمل المتغيرات الشخصية عوامل الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، وطبيعة العلاقة مع أفراد الجمهور، وطبيعة العلاقة مع زملاء العمل.
ثانياً: المتغير التابع: جاهزية موظفي الادارة العامة للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تم قياس هذا المتغير من خلال عناصر الجودة الشاملة التي طورها مورجان ومور جاترويل في نموذج ‘ ‘ مثلث الجودة الشاملة للقطاع العام ‘ ‘ المتضمن عناصر ثلاث هي: (Morgan & Murgatroyal, 1994)

1. علاقات العمل Work Relations

2. منظومة الاحتراف Work Procedures

3. المهنية والاحتراف Professionalism

منهجية الدراسة وخطة البحث

تتكون الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية. يتناول القسم الأول مقدمة وتعريفاً بأهمية وأهداف ومشكلة وفرضيات الدراسة. ويقدم القسم الثاني الاطار النظري للدراسة الميدانية من حيث مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها كأساس للدراسة. ويتناول القسم الثالث الدراسة الميدانية من حيث وصف مجتمع وعينة الدراسة، وبياناتها، وتحليل نتائجها، وصولاً للاستنتاجات والتوصيات. وتعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على المصادر العلمية من كتب و دوريات وشبكة الإنترنت لتطوير الاطار النظري، وعلى بيانات أولية تم جمعها من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة للإجابة عليها. وتستخدم الدراسة طرق الاحصاء الوصفي لوصف وتحليل البيانات من خلال استخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والاحصاء الاحتمالي في اختبار الفرضيات مثل اختبارات (T) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومعامل الارتباط، وغيرها. وقد تم استخدام

النسخة رقم (20) من برنامج التحليل الاحصائي في العلوم الاجتماعية (SPSS) في هذا التحليل.

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات حول جودة الخدمات العامة التي تقدمها الأجهزة الحكومية على المستوى العالمي والعربي. وفيما يلي إشارات لبعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة بإيجاز مرتبة تاريخياً:

-دراسة (Alhwairuni & Foley, 2012). تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية مؤسسة غير ربحية في المملكة العربية السعودية لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة من خلال التعرف على نمط القيادة فيها، والجهود المبذولة للتطوير المستمر، بهدف استخلاص الدروس المناسبة التي يمكن للمؤسسات الأخرى تطبيقها. وتبين الدراسة وجود فجوات في نمط القيادة المتبع أو جهود التحسين المستمر وفي توفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة مما يفسر صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-دراسة الفريح والقريوتي (2011). حول جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات في دولة الكويت من

منظور المراجعين ‘ ‘ . هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات في دولة الكويت من منظور المراجعين. وقد بينت الدراسة وجود ترابط بين جميع أبعاد الخدمة، وأن المراجعين يقيمون جودة الخدمات بشكل عال، مع وجود تفاوت في آرائهم حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية، إضافة لعدد من المعوقات لا بد من معالجتها للفوز برضى أكبر من المراجعين.

-دراسة القريوتي والمطيري (2007). حول إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس. هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من حيث مدى انسجام العملية التربوية في الجامعة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. بينت

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الدراسة أن مستوى الرضا لم يكن على مستوى عال، وأنه لا فروق ذات دلالة في آراء أعضاء هيئة التدريس بهذا الشأن وفقاً للمتغيرات المتصلة بالجنس والجنسية وسنوات الخبرة والعمر بل فقط وفقاً للجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس.

-دراسة (Giannoccaro et, al.2008) حول رضا المواطنين عن بعض خدمات السلطات المحلية في جنوب إيطاليا بهدف التعرف على جوانب الرضا عن الخدمات المقدمة. بينت الدراسة أن أهم مصادر رضا المواطنين تتصل بأسلوب التعامل، ووضوح الإجراءات بينما كانت أماكن استراحة المواطنين وأوقات ساعات العمل أقل العوامل الباعثة على الرضا.

-دراسة (Van Ryzin and Immerwahr,2007) حول أهمية تحليل استطلاعات واستقصاءات المواطنين عن خدمات وأداء المجالس المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية. بينت الدراسة التي شملت مجالات النظافة والحريق والتعليم والمواصلات العامة وصيانة الطرق والشرطة والمكتبات العامة أن خدمات النظافة والبوليس وصيانة الطرق هي أهم عوامل الرضا.

- دراسة (Agus, et,al,2007) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين جودة الخدمة المقدمة ورضا المستفيدين والمديرين في عدد من الإدارات الحكومية في ماليزيا. بينت الدراسة وجود ارتباط كبير بين رضا المواطنين وجودة الخدمة والأداء المؤسسي، وعلى أن أهم عوامل الرضا تتصل بالاستجابة وتعاطف الموظفين مع المواطنين.

-دراسة (Ateeq A. Jakka: 2004) حول العوامل المحددة لرضى الزبائن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام في دولة الامارات العربية المتحدة“. بينت الدراسة الميدانية أن نظافة المكتب، والمعرفة بالعمل، واحترام المراجعين، ووضوح الاجراءات هي أهم العوامل التي تؤثر على رضا المتعاملين مع الأجهزة الحكومية الاتحادية التي تقدم الخدمات العامة:

-دراسة (شديفات،2006) لقياس رضا المنتفعين عن خدمات دائرة الأراضي والمساحة في محافظة المفرق في الأردن. بينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الرضا عن الخدمات، وأن أعلى مستوى من الرضا كان في درجة الاستجابة وأن طريقة التعامل حازت على المستوى الأدنى من الرضا.

-دراسة (اليعقوبي،2005) حول جودة الخدمات المقدمة من مديرية القوى العاملة في سلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين. بينت الدراسة أن الخدمات المقدمة تم تقييمها بدرجة جيدة في جميع المجالات التي حددتها الدراسة والتي اشتملت الإمكانيات المادية، ودرجة الاعتمادية، ووضوح نظم وإجراءات العمل والتحلي بالموضوعية في التعامل.

-دراسة (Ateeq,2004) لأبعاد جودة الخدمة في ثلاث قطاعات حكومية اتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة هي خدمات التعليم، والصحة، وإدارة الهجرة والجوازات. بينت الدراسة أن مجالات خدمة النظافة، واحترام المواطنين، ووضوح الإجراءات، والدقة في العمل كانت أكثر العوامل المحددة للرضا عن جودة الخدمة بينما كان مظهر العاملين أقل عامل محدد لجودة الخدمة.

-دراسة فهيمة بديسي.(2004). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق. ناقشت الدراسة مدى قابلية الأفكار والمبادئ النظرية لإدارة الجودة الشاملة للتطبيق العملي بهدف إبراز فائدته الإيجابية من خلال الإشارة لما أسفرت عنه التطبيقات في مؤسسات الدول المتقدمة وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، مما يؤكد قدرة هذا النهج الإداري على الارتقاء بالأداء العام للمؤسسات. وتعرف الدراسة بالواقع التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتخلص إلى أن هذا النهج لم يجد طريقه فيها بعد حيث اقتصر التوجه نحو الحصول على شهادة الجودة من خلال تطبيق نظام

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الأيرو 9000 والذي يمثل ضمناً لمطابقة المنتجات للمواصفات العالمية مثل مؤسسة الاسمنت بعين توتة في مدينة باتنة.

- **دراسة (ملدعون، 2002)**، حول رضا المستثمرين الصناعيين عن الخدمات الحكومية العامة للشركات الصناعية في مدينة دمشق وضواحيها، بهدف تحديد نقاط الضعف وأسبابها، للعمل على معالجتها. بينت الدراسة مستوى ضعيفاً من الرضا، ودلت على انتشار الواسطة والمحسوبية وضعف المهارات والمعاملة غير اللائقة وعدم العدالة في تقديم الخدمات كعوامل تساهم في عدم الرضا.

- **دراسة آدم العتيبي (2002)**، للمقارنة بين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة في غرفة التنويم. بينت الدراسة وجود مستويات رضا أكبر في المستشفيات الخاصة عما هو الوضع في المستشفيات الحكومية في دولة الكويت.

- **دراسة (المطالقة، 2000)** حول مستوى رضا المواطنين عن جودة الخدمات المحلية المقدمة من بلدية اربد. بينت الدراسة مستوى متوسطاً من الرضا عن مجمل الخدمات.

- **دراسة سناء صالح بو حمرا وبدر محمد الزيد (1999)** . ركزت الدراسة على رضا المراجعين عن

مستوى الخدمات الصحية الأولية بدولة الكويت. بينت الدراسة نجاح الطبيب الكويتي في كسب ثقة المراجعين في مراكز طب العائلة، بينما كان المراجعون في المستوصفات متحفظين تجاه ذلك، وأرجعت الدراسة السبب لارتفاع الكفاءة لطبيب العائلة الكويتي إضافة إلى تهيئة الظروف للطبيب لأداء عمله في مراكز طب العائلة بينما لم يحظ نظيره في المستوصفات بمثل تلك الظروف.

- **دراسة ثابت عبد الرحمن إدريس (1996)**. حول " قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة

بين الإدارة والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمات الصحية بدولة الكويت". اهتمت الدراسة بالتعرف على الفجوة بين توقعات المرضى وبين إدراكهم للأداء الفعلي، وتوصلت إلى أن هناك فجوة بين توقعات المرضى لمظاهر الجودة الصحية وبين إدراك إدارات المستشفيات لتوقعات المرضى وتحديداً في مجالات التعاطف والاستجابة والتصميم والتنظيم الداخلي للمستشفيات ومظهر الأطباء والعاملين، وأن الإدارات تدرك توقعات المرضى الحصول على الدعم والتحفيز بينما لا تدرك توقعاتهم حول جودة الخدمة الصحية.

أولاً: الأطار النظري للدراسة

تتعدد تعريفات مفهوم الجودة الشاملة ومنها التناسب مع الهدف، العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، رضى الزبائن، التقيد بالمواصفات، إلى غير ذلك من مضامين توحى بأن الجودة الشاملة تعنى بضبط الجودة فقط بيد أن مفهوم الجودة الشاملة أعم وأشمل من أن يقتصر على عنصر واحد. حيث أنه مفهوم يعنى بالتطوير والتحسين المستمر للمنتج، والعمليات، والخدمات وبكفاءة عالية وبما يرضى المستفيدين من الخدمة المقدمة ويقلل عبء العمل ويزيد من رضى الموظفين ويرفع معنوياتهم بما يحقق التميز في

الأداء المؤسسي (Goetsch and Davis, 2013, p. 5). بل ويرى باحثون آخرون أن مفهوم

الجودة الشاملة يتضمن بعدين أساسيين الأول مادي والثاني معنوي. ويتمثل البعد المادي بأنماط وتقنيات الإنتاج، وأساليب الرقابة الإحصائية، ونمط التصميم التنظيمي والاجراءات المتبعة. ويتمثل البعد

المعنوي بالاهتمام بالزبائن وأنماط الاتصالات السائدة (Abu-Douleh, 2012, 221) . ومن

الجدير بالذكر أن منظمات كثيرة لا تحقق الفوائد المتحققة من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويعود ذلك لعدة عوامل من بينها غياب الثقافة المؤسسية الداعمة، وضعف التخطيط الاستراتيجي، وضعف الاتصالات بين المستويات الادارية المختلفة، وهي أمور ينبغي الالتفات إليها حتى تحقق إدارة

الجودة الشاملة ما يؤمل من تطبيقها (Bhat and Rajashekhar, 2009, p.261). فمن المهم على سبيل المثال إزالة الحواجز بين المستويات الادارية بما يسمح ويشجع على تشكيل فرق عمل لأن ذلك يزيد من شعور الموظفين بالتمكّن الوظيفي وتحمل المسؤولية بما يحقق مزيدا من الكفاءة والفعالية (Clegg et al. 2010, p. 199) وفي هذا السياق يبدو من المهم لتحقيق إدارة الجودة الشاملة التركيز على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بما يساند تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو أمر تلعب فيه القيادة الادارية دورا مهما. (Moghaddam & Mobakkeghi, 2008: 920; Llorens-Montes, Garcia-Morales, 2005:1159-1172)

وتتطلب فلسفة التحسين المستمر في الأداء كعنصر مهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بالتعامل مع الموارد البشرية كمورد معرفي وتشجيعها على التفكير المستمر بتطوير طرق عمل جديدة لتنفيذ المهام بما يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية عاليتين من خلال نمط الاتصالات المفتوحة بين مختلف المستويات وتبادل المعرفة بين الموظفين (Aboyassin et. Al., 2011, pp. 400-402) وبدرجة مناسبة من اللامركزية التي تعزز الشعور بالتمكين (Empowerment) لدى مختلف فئات الموظفين من خلال تبني أنماط عمل شبيهة بنمط الكايزن (Kaizen) الياباني وتطوير العلاقات مع العملاء (Anand et. Al., 2009, p.446). أما عن دور القيادة في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة فيتمثل بقدرتها على صياغة رؤية ورسالة ومنظومة قيم إيجابية ونظم تحفيز للموظفين لتحقيق ذلك من خلال خلق بيئة عمل ومناخ تنظيمي يطلق طاقاتهم الابداعية لأنهم يرون النتائج الايجابية التي تتحقق من هذا التحول الذي سينعكس إيجابيا على المنظمة ككل. (Ooi et. Al., 2013:300-312, Talib et al. 2009: 482) وتبين بعض الدراسات أن العنصر المتصل بالقيادة غير متوفر عموما في المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية التي يتصف نمط القيادة فيها بالتركيز على إعطاء الأوامر، وتوزيع المهام، والرقابة على الأداء التفصيلي أكثر منه على ممارسة التوجيه والدعم والتدريب.

يتضح من الدراسات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة تركز على عدة أركان تتمحور بدرجة أساسية على العلاقات الايجابية بين مقدمي الخدمة والمراجعين، وبين زملاء العمل فيما بينهم، وبينهم وبين رؤسائهم، وطبيعة الاجراءات المتبعة في العمل من حيث السهولة والبساطة بما يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، والتقييد بالمهنية والاحتراف في العمل، ووجود الظروف المساعدة على ذلك في بيئة العمل وهي الجوانب التي تتناولها هذه الدراسة الميدانية. كما يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليس مفهوما جزئيا بل مفهوم نظمي شمولي في سياق استراتيجية تؤكد على إشراك كافة العاملين في التنظيم لتحقيق الجودة الشاملة في المنتج سواء كان سلعة أو خدمة من خلال الاهتمام برضى المستفيدين. ويرى (Goetsch & Davis, 2013, p. 4) أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تنفيذ العمل بشكل صحيح ومن اول مرة، وليس اعتمادا على المحاولة والخطأ، وبذل الجهد المستمر والدائم للتحسين، وإرضاء المستفيدين. وفي هذا السياق تركز الدراسة على مثلث الجودة الشاملة المتمثل بعلاقات العمل، ومنظومة الإجراءات التي تتصل بتقديم الخدمة، ومدى توفر الاحتراف والمهنية في القائمين على تقديم الخدمة (Morgan, Colin and Stephen Murgatroyal, 1994,

4) p. وهي أمور تتصل بشكل كبير بواقع الخدمات العامة، وهي مسئولية أجهزة الادارة العامة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

والعاملين فيها، والتأكد من مدى استعداد هذه الأجهزة وموظفيها للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: الدراسة الميدانية

تم في ضوء الأدبيات المتصلة بموضوع الدراسة وبعد استطلاع آراء عدد من موظفي الإدارات العامة في دولة الكويت إعداد استبانة الدراسة وتم عرضها على عدد من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة بناء على الملاحظات التي أبدوها. وتتكون الاستبانة من أربعة أقسام رئيسية يتضمن القسم الأول بيانات شخصية خاصة بالمستجيبين. أما القسم الثاني فيتكون من (30) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد يشمل البعد الأول علاقات العمل، ويشمل البعد الثاني الإجراءات الإدارية المتبعة في العمل، ويشمل البعد الثالث المهنية والاحتراف في العمل، حيث أعطي لكل سؤال وزن على سلم ليكرت الخماسي (موافق جداً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق أبداً). ويشتمل القسم الرابع على سؤالين مفتوحين يتناول السؤال الأول الأسباب المعيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتناول السؤال الثاني الاقتراحات الضرورية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في أجهزة الإدارة العامة الكويتية حيث تم اختيار عينة عشوائية شملت (550) موظفاً تم توزيع الاستبيانات عليهم خلال الأربعة شهور الأولى لسنة 2013، بمساعدة اثنين من الباحثين المساعدين تم تدريبهم لتوزيع وتجميع الاستبيانات. حيث تم استرجاع (500) استبياناً تبين أن (436) منها مكتملة وصالحة للإدخال تمثل (79%) من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها. ويوضح الجدول رقم (1) نمط توزيع العينة. حيث يمثل الذكور 24.8% والإناث النسبة الأكبر 75.2%. أما توزيع أفراد العينة من حيث العمر فإن 48.6% منهم ما بين 20-30 سنة، و34.9% ما بين 31-40 سنة، و14.2% ما بين 41-50 سنة، و2.3% فوق 50 سنة. أما من حيث مستوى التعليم فإن 50% من أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس، و39.6% من حملة دبلوم السنتين، و4.6% من حملة درجة أعلى من درجة البكالوريوس، و4.6% من حملة درجة الثانوية العامة فأقل. أما من حيث المستوى الوظيفي فيشكل الموظفون التنفيذيون الغالبية 73.4%، و15.6% من موظفي الإدارة الإشرافية، و9.2% من موظفي الإدارة الوسطى، و1.8% من موظفي الإدارة العليا. أما من حيث طبيعة العلاقة مع الجمهور فإن 52.3% من الموظفين يصفون علاقتهم بأفراد الجمهور أنها علاقة قوية ويومية، و25.7% على علاقة قوية ولكن غير منتظمة، و10.1% علاقة يومية ولكن ضعيفة، و11.9% على علاقة ضعيفة غير منتظمة. أما من حيث العلاقة مع زملاء العمل فإن 39% على يرونها علاقة قوية جداً، و38.5% علاقة قوية، و20.2% علاقة متوسطة، و2.8% علاقة ضعيفة بالزملاء.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم 1 : توزيع عينة الدراسة

المتغير	التكرار	%
1. الجنس		
ذكور	108	24.8
إناث	328	75.2
2. العمر		
1. 30-20	212	48.6
2. 40-31	152	34.9
3. 50-41	62	14.2
4. 51 فأكثر	10	2.3
3. مستوى التعليم		
بكالوريوس	218	50.0
ماجستير فأعلى	20	6.4
دبلوم	170	39.6
ثانوية عامل أو أقل	28	4.6
4. المستوى الوظيفي		
1. إدارة عليا	8	1.8
2. إدارة وسطى	40	9.2
3. إدارة إشرافية	68	15.6
4. وظيفة تنفيذية	320	73.4
5. طبيعة العلاقة مع جمهور المستفيدين		
قوية ويومية	228	52.3
قوية وغير منتظمة	112	25.7
يومية وضعيفة	44	10.1
ضعيفة وغير منتظمة	52	11.9
6. العلاقة مع زملاء العمل		
قوية جدا	170	39.0
قوية	168	38.5
متوسطة	88	20.2
ضعيفة	10	2.3
المجموع	436	100

تم احتساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صدقية الاستبانة من حيث الفقرات والصيغة، ومدى انتماء الفقرات لكل بعد من أبعاد الدراسة، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للمجالات الذي بلغ (.867) وكما يبين الجدول رقم (2) مما يدل على درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

جدول رقم 2: معامل الثبات لفقرات استبانة الدراسة

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
.867	30.

تحليل البيانات:

يتناول هذا القسم من الدراسة تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة بخصوص العناصر الثلاثة للجودة الشاملة محل الدراسة وهي: علاقات العمل، ومنظومة الإجراءات الادارية، والاحتراف والمهنية، التي سيتم تناولها على التوالي. وتم قياس هذا العناصر من خلال تحليل إجابات الأسئلة واحتساب قيم الأوساط الحسابية باستخدام النسخة رقم (20) من البرنامج الاحصائي الخاص بالعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم احتساب الأوزان للإجابات على سلم ليكرت المكون من خمس نقاط، حيث سيتم التعامل مع الأوساط الحسابية لتفسير البيانات على النحو التالي:

- ما دون 3 درجات تعتبر الإجابة ضعيفة
- 3-3.5 درجة تعتبر الإجابة جيدة
- 3.51-3.99 درجة تعتبر الإجابة جيد جدا
- 4 درجات فأعلى تعتبر الإجابة ممتازة.

متغير علاقات العمل:

تم قياس هذا المتغير من خلال تحليل إجابات الأسئلة العشر الأولى من الاستبانة واحتساب قيم الأوساط الحسابية لها. ويبين الجدول رقم (3) قابلية تكيف أفراد العينة مع عنصر علاقات العمل حيث تراوحت معدلات تقييم علاقات العمل ما بين مستوى جيد جدا – ممتاز، وبوسط حسابي عام بلغ (4.11) نقطة على سلم ليكرت الخماسي، حيث تبين أن هناك تقييما بدرجة ممتاز (بما يزيد عن 4 درجات) لتسعة عناصر من أصل 10 عناصر. ويأتي ترتيب العناصر تنازليا من مستوى الجاهزية الأعلى للمستوى الأدنى على النحو التالي:

- أهتم بأراء رؤسائي في مستوى أدائي للعمل(4.38)
- علاقاتي بزملاء العمل جيدة (4.32)

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- أهتم بأراء واقتراحات زملاء العمل في مستوى أدائي.(4.22)
- أتفق مع زملاء العمل على طريقة إنجاز العمل (4.16)
- أهتم بأراء واقتراحات زملاء العمل في مستوى أدائي (4.10)
- أهتم بأراء رؤسائي في مستوى أدائي للعمل (4.09)
- تساعد بيئة العمل على تبادل الآراء مع زملاء العمل.(4.06)
- علاقاتي بزملاء العمل جيدة (4.04)
- أهتم في موقع العمل بشكاوى متلقي الخدمة (4.01)
- يؤثر مستوى أدائي على جودة أداء زملاء (3.78)

جدول رقم 3: متغير علاقات العمل

م	السؤال	الوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري
1	التتم يمكن لمتلقي الخدمة المشاركة في تحسين أدائي وإنجازي لعملي.	4.0413	8	0.82665
2	أستمع لاقتراحات متلقي الخدمة حول طرق تحسين إنجاز العمل.	4.0917	6	0.79123
3	أشعر بالرضا عن علاقاتي بمتلقي الخدمة	4.1009	5	0.79591
4	أهتم في موقع العمل بشكاوى متلقي الخدمة	4.0138	9	0.85489
5	أهتم بأراء واقتراحات زملاء العمل في مستوى أدائي.	4.2202	3	0.73479
6	أهتم بأراء رؤسائي في مستوى أدائي للعمل	4.3807	1	0.70270
7	أتفق مع زملاء العمل على طريقة إنجاز العمل	4.1651	4	0.75523
8	علاقاتي بزملاء العمل جيدة	4.3257	2	0.73618
9	يؤثر مستوى أدائي على جودة أداء زملاء	3.7844	10	10.04797
10	تساعد بيئة العمل على تبادل الآراء مع زملاء العمل.	4.0642	7	0.87125
	الوسط الحسابي العام	4.11		0.476350

متغير منظومة الاجراءات الادارية:

تم قياس هذا المتغير من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على مجموعة الأسئلة العشرة الثانية من الاستبانة واحتساب قيم الأوساط الحسابية لها. ويبين الجدول رقم (4) قابلية تكييف أفراد العينة مع منظومة الإجراءات الادارية حيث تراوحت التقييمات ما بين مستوى جيد جدا- ممتاز، وبوسط حسابي عام بلغ (3.68) نقطة على سلم ليكرت الخماسي. حيث يتبين أن هناك تقييما ممتازا (4) درجات فأعلى، لعنصرين فقط من أصل 10 عناصر هما قيام زملاء بتبسيط إجراءات إنجاز العمل

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

(4.12) ، وتقديم الزملاء الاقتراحات حول سبل تحسين أداء العمل (4.03) ويأتي ترتيب العناصر تنازلياً من الأعلى للأدنى من حيث مستوى الجاهزية على النحو التالي:

- أقوم بتبسيط إجراءات إنجاز العمل (4.12)
- يقدم الزملاء الاقتراحات حول سبل تحسين أداء العمل (4.03)
- أنقل آرائي واقتراحي لرؤسائي حول تطوير العمل بسهولة (3.99)
- ليس هناك تعقيدات غير ضرورية في إجراءات العمل (3.81)
- أعمل حسب التعليمات والاجراءات ولكنني لا أراها أكثر أهمية من رضا متلقي الخدمة (3.76)
- هناك مرونة في العمل تمكنني من إنجاز العمل بصورة سريعة (3.69)
- لا يمكن لمتلقي الخدمة المشاركة في تحديد مواصفات العمل بسبب الطبيعة الفنية للعمل (3.66)
- أتقيد في عملي بالتعليمات المهنية والفنية فقط (3.39)
- لا تؤدي كثرة خطوات العمل لزيادة هيبة ومكانة الموظف. (3.24)
- تعتبر خطوات العمل ضرورية ولكنها تحتاج إلى مراجعة دورية (3.146)

جدول رقم 4: منظومة الاجراءات الادارية

م	السؤال	الوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري
11	ليس هناك تعقيدات غير ضرورية في إجراءات العمل.	3.8119	4	1.04889
12	أعمل حسب التعليمات والاجراءات ولكنني لا أراها أكثر أهمية من رضا متلقي الخدمة.	3.7615	5	.908700
13	لا يمكن لمتلقي الخدمة المشاركة في تحديد مواصفات العمل بسبب الطبيعة الفنية للعمل.	3.6606	7	.931890
14	تعتبر خطوات العمل ضرورية ولكنها تحتاج إلى مراجعة دورية.	3.1468	10	1.08766
15	أتقيد في عملي بالتعليمات المهنية والفنية فقط.	3.3991	8	.973860
16	أنقل آرائي واقتراحي لرؤسائي حول تطوير العمل بسهولة.	3.9908	3	.939510
17	أقدم الاقتراحات حول سبل تحسين أدائي للعمل.	4.0367	2	.883320
18	أقوم بتبسيط إجراءات إنجاز العمل.	4.1239	1	.812700
19	هناك مرونة في العمل تمكنني من إنجاز العمل بصورة سريعة.	3.6927	6	1.03814
20	لا تؤدي كثرة خطوات العمل لزيادة هيبة ومكانة الموظف.	3.2431	9	1.27598
	الوسط الحسابي العام	3.68		0.51243

تم قياس هذا المتغير (من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة (11-20) من الاستبانة، واحتساب قيم الأوساط الحسابية لها. ويبين الجدول رقم (5) قابلية تكييف أفراد العينة مع عنصر الاحتراف والمهنية في العمل. حيث تراوحت تقييمات هذا المتغير ما بين مستوى جيد جداً – ممتاز، وبوسط حسابي عام بلغ (3.68) نقطة على سلم ليكرت الخماسي. حيث يتبين أن هناك تقييماً ممتازاً (4) درجات فأعلى لثلاث عناصر من أصل 10 عناصر هي اعتبار الخبرة والممارسة أساساً للتعليم والتطوير في وظيفتي (4.58)، يساهم التدريب تحسين قدراتي على إنجاز العمل (4.31) والشعور بالمسئولية الشخصية تجاه النتائج التي تترتب على تأخير معاملات متلقي الخدمة حتى وإن كان القانون يوفر لي الحماية (4.12) ويأتي ترتيب هذه العناصر تنازلياً من الأعلى للأدنى من حيث درجة الجاهزية على النحو التالي:

- الخبرة والممارسة أساساً للتعليم والتطوير في وظيفتي (4.58)
- يساهم التدريب في تحسين قدراتي على إنجاز العمل (4.43)
- أشعر بالمسئولية الشخصية تجاه النتائج التي تترتب على تأخير معاملات متلقي الخدمة حتى وإن كان القانون يوفر لي الحماية (4.12)
- أرغب في إنجاز الأعمال ضمن فرق عمل (3.94)
- تساعد بيئة العمل على تقديم المقترحات للرؤساء في العمل (3.85)
- يهتم رؤسائي في العمل بشكاوى متلقي الخدمة حول تدخل الأمور الشخصية في إجراءات إنجاز العمل (3.66).
- أعرف أن بعض الوزارات/المؤسسات/الهيئات العامة في الكويت حصلت على شهادة الأيزو (3.38)
- تحدد القوانين والتعليمات شروط العمل ولا أرغب في تغييره (3.34)
- لدي معرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) (3.24)
- لدي معرفة حول مفاهيم الأيزو (ISO) (3.18)

جدول رقم 5: الاحتراف والمهنية

م	السؤال	الوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري
21	الخبرة والممارسة أساس للتعليم والتطوير في وظيفتي.	4.5872	1	.631890
22	يساهم التدريب في تحسين قدراتي على إنجاز العمل.	4.4312	2	.676260
23	يهتم رؤسائي في العمل بشكاوى متلقي الخدمة حول تدخل الامور الشخصية في إجراءات إنجاز العمل.	3.6697	6	.968990
24	أشعر بالمسئولية الشخصية تجاه النتائج التي تترتب على تأخير معاملات متلقي الخدمة حتى وإن كان القانون يوفر لي الحماية.	4.1284	3	.879930
25	تحدد القوانين والتعليمات شروط العمل ولا أرغب في تغييرها.	3.3440	8	1.00389
26	أرغب في إنجاز الأعمال ضمن فرق عمل.	3.9450	4	.877140
27	لدي معرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)	3.2477	9	1.13183
28	لدي معرفة حول مفاهيم الايزو (ISO)	3.1881	10	1.12911
29	أعرف أن بعض الوزارات/المؤسسات/الهيئات العامة في الكويت حصلت على شهادة الايزو.	3.3807	7	1.14951
30	تساعد بيئة العمل على تقديم المقترحات للرؤساء في العمل.	3.8578	5	.926230
	الوسط الحسابي العام	3.77		0.54757

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: هناك جاهزية عالية لدى موظفي الادارة العامة في دولة الكويت للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

تفترض الدراسة أن جاهزية موظفي الادارة العامة الكويتية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة على درجة عالية تزيد عن (3.5) درجة على مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة للعناصر الثلاث للجودة الشاملة. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" (One Sample t.test) للوسط الحسابي لكل عنصر على حدة. ويوضح الجدول رقم (6) نتائج الاختبار التي تدل على أن قيمة "ت" دالة إحصائياً مما يعني أن هناك استعداداً عالياً لدى موظفي الادارة العامة الكويتية للتكيف مع عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تم قياسها وهي علاقات العمل، ومنظومة الاجراءات الادارية، والمهنية والاحتراف مما يدعم صحة الفرضية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم 6: نتائج اختبار "ت" لعناصر إدارة الجودة الشاملة

م	العنصر	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية	قبول/عدم قبول الفرضية
1	علاقات العمل	180.546	435	** .0000	قبول
2	الاجراءات الادارية	150.227	435	** .0000	قبول
3	المهنية والاحتراف	144.066	435	** .0000	قبول

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = .01$)

الفرضية الثانية: يعتبر الموظفون في المستويات الادارية العليا أكثر جاهزية من الموظفين في المستويات الادارية الأدنى لتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

تبيين النتائج وكما يوضح الجدول رقم (7) أن قيمة "ت" دالة إحصائية من حيث وجود تباين في آراء أفراد العينة حول الجاهزية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لعلاقات العمل ومستوى المهنية والاحتراف ولكن ليس بالنسبة للإجراءات الادارية، وفقاً للمستوى الوظيفي مما يؤشر على قبول الفرضية بشكل إجمالي.

جدول رقم 7: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتغير المستوى الوظيفي

م	العنصر	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	قبول/عدم قبول الفرضية
1	علاقات العمل	3.289	.021*0	قبول
2	الاجراءات الادارية	1.263	.287*0	عدم قبول
3	المهنية والاحتراف	2.998	.030*0	قبول

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = .05$)

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين علاقة الوظيفة بأفراد الجمهور والجاهزية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

تبيين نتائج الدراسة وكما يوضح الجدول رقم (8) أن هناك ارتباطاً سلبياً ذا دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية ($\alpha = .01$) بين علاقة الوظيفة التي يشغلها الموظف والجاهزية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المجالات الثلاث محل الدراسة وهي علاقات العمل، ومنظومة الإجراءات الادارية، ودرجة الاحتراف والمهنية مما لا يدعم عدم صحة الفرضية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم 8: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لمتغير العلاقة بأفراد الجمهور والجاهزية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

م	العنصر	معامل ارتباط بيرسون	قبول/عدم قبول الفرضية
1	علاقات العمل	-0.289**	رفض
2	الاجراءات الادارية	-0.150**	رفض
3	المهنية والاحتراف	-0.169**	رفض

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الرابعة: هناك علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين طبيعة العمل وتأثيرها على عمل الزملاء وجاهزية الموظفين للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

تبين نتائج الدراسة وكما يوضح الجدول رقم (9) أن هناك ارتباطا سلبيا ذا دلالة إحصائية معنوية عالية عند مستوى معنوية (0.01) بين الوظيفة التي يشغلها الموظف وتأثيرها على الزملاء والجاهزية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المجالات الثلاث محل الدراسة وهي علاقات العمل، ومنظومة الاجراءات الادارية، ودرجة الاحتراف والمهنية مما يدعم صحة الفرضية.

جدول رقم 9: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لمتغير العلاقة بين طبيعة عمل زملاء العمل وجاهزية جاهزية الموظفين للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

م	العنصر	معامل ارتباط بيرسون	قبول/عدم قبول الفرضية
1	علاقات العمل	-0.339**	قبول
2	الاجراءات الادارية	-0.178**	قبول
3	المهنية والاحتراف	-0.204**	قبول

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة معنوية بين موظفي الادارة العامة في دولة الكويت من حيث الجاهزية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية الخاصة بالجنس، والعمر، ومستوى التعليم.

تبين نتائج الدراسة وكما يوضح الجدول رقم (10) أن هناك تبايناً ذا دلالة إحصائية معنوية بين أفراد العينة حول الجاهزية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الجنس من حيث الاجراءات الادارية، ومستوى الاحتراف والمهنية ولكن ليس من حيث علاقات العمل.

جدول رقم 10 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجندر (الجنس)

م	العنصر	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	قبول/عدم قبول الفرضية
1	علاقات العمل	.018	0.895	عدم قبول
2	الاجراءات الادارية	5.562	0.019	قبول
3	المهنية والاحتراف	6.367	0.012	قبول

أما من حيث متغير العمر فتبين نتائج الدراسة فيوضح الجدول رقم (11) أن هناك تبايناً ذا دلالة إحصائية معنوية بين أفراد العينة حول الجاهزية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير العمر من حيث علاقات العمل ولكن ليس من حيث الاجراءات الادارية، ومستوى الاحتراف والمهنية.

جدول رقم 11 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر

م	العنصر	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	قبول/عدم قبول الفرضية
1	علاقات العمل	4.898	0.002	قبول
2	الاجراءات الادارية	1.393	0.244	عدم قبول
3	المهنية والاحتراف	.610	0.609	عدم قبول

أما من حيث متغير المستوى التعليمي فتبين نتائج الدراسة وكما يوضح الجدول رقم (12) أن هناك تبايناً ذا دلالة إحصائية معنوية بين أفراد العينة حول الجاهزية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي من حيث علاقات العمل، وتبايناً ذا دلالة ضعيفة من حيث الاجراءات الادارية، وعدم وجود تباين ذو دلالة من حيث مستوى الاحتراف والمهنية.

جدول رقم 12 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي

م	العنصر	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	قبول/عدم قبول الفرضية
1	علاقات العمل	5.403	0.001	قبول
2	الاجراءات الادارية	2.094	0.100	عدم قبول
3	المهنية والاحتراف	1.417	0.237	عدم قبول

أما من حيث متغير المستوى الوظيفي فتبين نتائج الدراسة وكما يوضح الجدول رقم (13) أن هناك تبايناً ذا دلالة إحصائية معنوية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي حول الجاهزية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث علاقات العمل، ومستوى الاحتراف والمهنية، وعدم وجود تباين من حيث الاجراءات الادارية.

جدول رقم 13 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الوظيفي

م	العنصر	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	قبول/عدم قبول الفرضية
1	علاقات العمل	3.289	0.021	قبول
2	الاجراءات الادارية	1.263	0.287	عدم قبول
3	المهنية والاحتراف	2.998	0.030	قبول

أما من حيث متغير العلاقة مع أفراد الجمهور فتبين نتائج الدراسة وكما يوضح الجدول رقم (14) أن هناك تبايناً ذا دلالة إحصائية معنوية عالية بين أفراد العينة من حيث الجاهزية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير العلاقة مع أفراد الجمهور في الجوانب الثلاث محل الدراسة وهي علاقات العمل، الاجراءات الادارية ومستوى الاحتراف والمهنية.

جدول رقم 14 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العلاقة مع الجمهور

م	العنصر	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	قبول/عدم قبول الفرضية
1	علاقات العمل	16.977	0.000	قبول
2	الاجراءات الادارية	3.529	0.015	قبول
3	المهنية والاحتراف	5.124	0.002	قبول

ومن حيث متغير العلاقة مع الزملاء فتبين نتائج الدراسة وكما يوضح الجدول رقم (15) أن هناك تبايناً ذا دلالة إحصائية معنوية عالية بين أفراد العينة من حيث الجاهزية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير العلاقة مع الزملاء في الجوانب الثلاث محل الدراسة وهي علاقات العمل، الاجراءات الادارية ومستوى الاحتراف والمهنية.

جدول رقم 15 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العلاقة مع زملاء العمل

م	العنصر	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	قبول/عدم قبول الفرضية
1	علاقات العمل	19.180	0.000	قبول
2	الاجراءات الادارية	10.522	0.000	قبول
3	المهنية والاحتراف	12.972	0.000	قبول

- يتمتع موظفو الادارة العامة الكويتية بدرجة عالية تزيد عن (3.5) درجة على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الجاهزية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة كما تم قياسها من خلال العناصر الثلاث لمثلث جودة الخدمات وهي علاقات العمل، ومنظومة الاجراءات الادارية، والمهنية والاحتراف. وتتفاوت مستويات هذه الجاهزية حيث تحتل علاقات العمل المرتبة الاولى (4.11) درجة، يليها وفي مرتبة ثانياة الاحتراف والمهنية في العمل (3.77) درجة، وتأتي منظومة الاجراءات الادارية في مرتبة ثالثة (3.68) درجة.
- تتباين آراء أفراد العينة حول الجاهزية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفقا للمستوى الوظيفي بالنسبة لعلاقات العمل ومستوى المهنية والاحتراف ، ولكن ليس بالنسبة للإجراءات الادارية.
- هناك ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية عالية بين كل من طبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف وتأثيرها على الزملاء، وعلاقة الوظيفة التي يشغلها الموظف بجاهزية التكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المجالات الثلاث المتصلة بعلاقات العمل، ومنظومة الاجراءات الادارية، ودرجة الاحتراف والمهنية
- هناك تباين ذو دلالة إحصائية معنوية بين أفراد العينة من حيث الجاهزية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير الجندر في مجال الاجراءات الادارية، ومستوى الاحتراف والمهنية، ولكن ليس في علاقات العمل.
- هناك تباين ذو دلالة إحصائية معنوية بين أفراد العينة من حيث الجاهزية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير العمر فيما يتعلق علاقات العمل ولكن ليس فيما يتصل بالإجراءات الادارية، ومستوى الاحتراف والمهنية.
- هناك تباين ذو دلالة إحصائية معنوية بين أفراد العينة من حيث الجاهزية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير المستوى التعليمي من حيث علاقات العمل، وتباين ذو دلالة ضعيفة من حيث الاجراءات الادارية، ولكن لا يوجد تباين من حيث مستوى الاحتراف والمهنية.
- هناك تباين ذو دلالة إحصائية معنوية بين أفراد العينة بالنسبة لجاهزية التكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي من حيث علاقات العمل، ومستوى الاحتراف والمهنية، ولكن ليس من حيث الاجراءات الادارية.
- هناك تباين ذو دلالة إحصائية معنوية عالية بين أفراد العينة بالنسبة لجاهزية التكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وفقا لمتغير العلاقة مع الزملاء بالنسبة للجوانب الثلاث وهي علاقات العمل، الاجراءات الادارية ومستوى الاحتراف والمهنية.

التوصيات:

يمكن ووفقا لنتائج الدراسة تقديم عدد من التوصيات التي من شأن الأخذ بها تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الادارة العامة ومنها:

- بذل جهود أكبر من قبل الجهات الحكومية لتبسيط الاجراءات الادارية التي جاءت درجة تقييمها في الترتيب الأخير من بين الأبعاد الثلاثة محل الدراسة. حيث أن تبسيط الاجراءات ينعكس بشكل مباشر على تقييم المستفيدين من الخدمات لوجودتها مما يعزز شرعية تلك الأجهزة ويؤمن لها الدعم اللازم للتطور والتقدم.
- العمل على إيجاد أكبر قدر من التوافق بين شاغل الوظيفة وطبيعة الوظيفة التي يشغلها حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف وتأثيرها على الزملاء، وعلاقة الوظيفة التي يشغلها الموظف مع جاهزية التكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المجالات الثلاث المتصلة بعلاقات العمل، ومنظومة الاجراءات الإدارية، ودرجة الاحتراف والمهنية
- ضرورة التأكيد على التأهيل المستمر للموظفين حيث بينت الدراسة العلاقة الوثيقة بين التأهيل العلمي للموظف والجاهزية للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- توفير التدريب المستمر للموظفين بما يعزز العمل الجماعي والعلاقات الودية بين الزملاء في العمل لأن ذلك ينعكس إيجابيا على أبعاد الجودة الشاملة ويمكن تحقيق ذلك من خلال البرامج التدريبية التي تتناول تنمية المهارات السلوكية في العمل.
- إجراء دراسات ميدانية في مجال إدارة الجودة الشاملة حول الأجهزة الحكومية الأخرى غير الخاضعة لنظام الخدمة المدنية من هيئات ومؤسسات وشركات عامة لمعرفة مدى التفاوت في جاهزية تلك الجهات للتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تفسير مثل ذلك التفاوت أو التشابه واستخلاص الدروس المناسبة وفقا للنتائج التي يتم الوصول إليها.

العكش، فوزي. وأحمد الحسين. (2001). ‘قابلية موظفي الجهاز الحكومي على التكيف مع إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية‘. مجلة التجارة والتمويل.. الملحق الثاني للعدد الثاني، جامعة طنطا. 187-229.

الفريح، حامد سليمان، ومحمد قاسم القريوتي. (2011) ‘جودة الخدمات التي تقدمها الوزارات في دولة الكويت من منظور المراجعين‘ مقبول للنشر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية‘. مجلس النشر العلمي . جامعة الكويت. السنة 37. العدد 141. ص. 71-91.

القريوتي، محمد قاسم. ويوسف محمد المطيري. (2007) ‘إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس‘. بحث مشترك مجلة الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز جدة. المجلد (21)، العدد الأول. 2007، ص. 57-99.

ثابت عبد الرحمن إدريس. (1996). ‘قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت‘. المجلة العربية للعلوم الادارية. مجلد 4. عدد 1، نوفمبر.

شديقات، قياس. (2006)، قياس درجة رضا المنتفعين من خدمات دائرة الأراضي والمساحة في محافظة المرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المرق.

المطالقة اسحق ابراهيم، (1999) مستوى رضا المواطنين عن جودة الخدمات التي تقدمها بلدية اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المرق.

بديسي، فهيمة. (2004). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق. مجلة العلوم الانسانية، عدد 21، جوان 2004. جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر. ص. 93-105.

ملدعون، عيسى شحادة (2002) رضا المستثمرين الصناعيين عن الخدمات العامة دراسة ميدانية في مدينة دمشق وريفها. مجلة جامعة دمشق المجلد الثامن عشر العدد الأول، ص 21-40.

اليعقوبي، سعيد بن راشد، (2004)، تقييم جودة الخدمات في مديرية القوى العاملة بمنطقة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر المستفيدين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت، المرق.

العتيبي، آدم غازي (2002). مقارنة جودة الخدمة الصحية للمرضى في غرف التنويم في المستشفيات العامة والخاصة في دولة الكويت. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 18، العدد الثاني. ديسمبر. 1-36.

بو حمرا، سناء صالح وبدر محمد الزيد (19) الكويت. رضا المراجعين عن مستوى الخدمات الصحية الأولية بدولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد، 95: 15-68.

Aboyassin, Naser A., et al. (2011). "Achieving Total Quality Management Using Knowledge Management Practices: A Field Study at the Jordanian Insurance Sector". **International Journal of Commerce and Management**. Vol. 21. No. 4. Pp. 394-409.

Abu-Doleh, Jamal Dawoud. (2012). "Human Resources Management and Total Quality Management Linkage– Rhetoric and Reality: Evidence from an Empirical Study". **International Journal of Commerce and Management**. Vol. 22. No. 3> pp. 219-234.

Alhwairini, Abdulrahman and Foley, Andrea. (2012). "Working towards Total Quality Management in Saudi Arabia". Education, **Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues**. Vol. 5. Iss: 3, pp. 187-199.

Agus, Arawati Barker, Sunita and Kandampully, Jay (2007), An Exploratory Study of Service Quality in the Malaysian Public Service Sector, **International Journal of Quality & Reliability Management** Vol.24 No.2, pp.177-190.

Anand, G. Ward, P. T., Tatikonda, M.V. Scilling, D. A. (2009). "Dynamic Capabilities through Continuous Improvement Infrastructure". **Journal of Operations Management**. Vol. 27. No. 6, pp. 444-461.

Ateeq A. Jakka (2004) Client Quality Dimensions: Empirical Evidence from the Public Sector of the United Arab Emirates. **Public Organization Review**, Vol.4 Issue 3, p 239-257.

Bhat, K.S.,Rajashekhar, J. (2009)."An Empirical Study of Barriers to TQM implementation in Indian Industries', **The TQM Magazine**, Vol. 21, No. 3, p.261-272.

Clegg, B. Rees, C., Rao, B.M.. " Relationship between TQM and Performance of Singapore Companies", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 19. No. 4, pp. 356-379.

Dotchin, John and Oakland, John S. "Total Quality Management in Services: Part 2. Service Quality". **International Journal of Quality and Reliability Management**. Vol. 11. No. 3. Pp. 27-42.

Giannoccaro, Rosanna Costantino, Nicola , Ludovico, A.Domenico & Pietrofot, Roberto , (2008), Measuring Citizen Satisfaction with Aspects of Public Services from a Local Authority and Determining Their Importance : A Case Study. **Public Organization Review**, Vol. 8 : p 1–15.

Goetsch, D.L. and Davis. S.B. (2013). **Quality Management for Organizational Excellence**. Pearson, Upper Saddle River, NJ.

Ishikawa, K. (1988). **What is Total Quality Control? The Japanese Way**. 1st edition. New Jersey Way. Prentice Hall

Johns, Nick (1999), What is This Thing Called Service? **European Journal of Marketing**, Vol.33 No. 9/10, pp. 958–973.

Juran, Joseph M. and Grodfrey,A. Balnaton. **Juran’s Quality Handbook**. 5th edition. New York: McGraw Hill.

Kristensen, Kai and Others (2007). Fundamentals of Total Quality Management. Talor & Francis.

Llorens–Montes, F.J., Ruiz–Moreno, A., Garcia–Morales, V.J. (2005). ” Influence of Support Leadership and Teamwork on Organizational Learning, Innovation, and Performance: an Empirical Examination”. **Technovation**, Vol. 25. No. 10. Pp.1159–1172.

Martinez, Angel R. and Dewhurst, Frank, and Dale, Barrie G. (1998). ”Total Quality Management: Origins and Evolution of the Term”. **The TQM Magazine**, Vol. 10. Iss: 5, pp.378-386.

Mensah, James Osei et al. (2012). ”The Status of Total Quality Management(TQM) in Ghana: A Comparison with Selected Quality awards Winners from Turkey”, **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 29. No. 8. Pp. 851–871.

Moghaddam, G. G. Moballeghi, M. (2008). ” Total Quality Management in Library and Information Sectors”, **The Electronic Library**. Vol. 26. No. 6. Pp. 912–922.

Morgan, Colin and Stephen Murgatroyal. (1994). Total Quality Management in the Public Sector. Buckingham. Open University Press.

Ooi, K.B. , The, P. L., Chong, A. Y. L. (2009). ” Developing an Integrated Model of TQM and HRM on KM Activities”’. **Management Research News**. Vol. 32. No. 5. Pp. 477–490.

Orwing, A. Robert. Pearson, John and Cochran, Dan. (1997), An Empirical Investigation Into the Validity of SEVQUAL in the Public Sector, **Public Administration Quarterly**, Spring ,pp.55–68.

Sila I. (2007). ”Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance Through the Lens of Organizational Theories: an Empirical Study”’, **Journal of Operations Management**. Vol 25, pp. 83–109.

Talha, M. (2004), ”Total quality management (TQM): an overview”’, *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol. 17 No.1, pp.15–19.

Talib, Faisal, et. Al. (2013). ” An Empirical Investigation of Relationship Between Total Quality Management Practices and Quality Performance in Indian Service e Companies”’. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 30. No. 3. Pp. 280–318.

Van Ryzin, Gregg G. Muzzio, Douglas Immerwahr, Stephen Gulick, Lisa and Martinez, Eve (2004), Drivers and Consequences of Citizen Satisfaction: An Application of the American Customer Satisfaction Index Model to New York City, **Public Administration Review**; May/ June, Vol.64, Issue 3, pp. 331–341.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة
قرارات التمويل في إطار محددات الهيكل المالي لمنظمات الأعمال:دراسة حالة
عينه من المؤسسات الصناعية الجزائرية خلال الفترة الممتدة بين
(2007 - 2012)

أ.مصعب دعاس
جامعة الجزائر3 / الجزائر

أ.د.بومدين يوسف
جامعة الجزائر3 / الجزائر

ملخص

هدفت الدراسة إلى القيام بدراسة أكثر عمقا لإحدى أهم القرارات المالية وهو قرار التمويل في إطار محددات الهيكل المالي لمنظمات الأعمال الجزائرية، معتمدين في ذلك على قاعدة معطيات محاسبية مصدرها المركز الوطني للسجل التجاري لعينة متكونة من 25 مؤسسة صناعية خلال الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى سنة 2012. إضافة إلى تحديد الطاقة الاستيعابية للديون في المنشآت موضوع البحث، ومختلف العوامل المفسرة لهذه النسبة على مستوى المؤسسات الجزائرية ومعرفة قدرتها على اقتراض الأموال من الجهات التمويلية.

وقد تمّ تلخيص العلاقة بين المؤشرات المحاسبية وشكل الهيكل المالي لمنظمات الأعمال الجزائرية، باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، حيث شمل نموذج الدراسة أربعة متغيرات مستقلة، وهي حجم المخاطرة العملية، معدل حجم الضمانات، حجم المؤسسة، معدل المدروية الاقتصادية، معدل نمو المؤسسة، بينما تمثل نسبة الاستدانة المتغير التابع في الهيكل المالي للشركة.

وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة الاستدانة، في الشركات الصناعية الجزائرية هو أن مؤسسات عينة الدراسة تعتمد بشكل كبير على الاقتراض لسد احتياجاتها التمويلية، حيث أن عدد المؤسسات التي تجاوز فيها متوسط نسبة الاستدانة 50% هو 16 مؤسسة من بين 25 مؤسسة محل الدراسة، وهي نسبة متوسطة مقارنة مع مثيلاتها في دول، مثل الولايات المتحدة، وألمانيا، ودول شرق آسيا، حيث تجاوزت النسبة 80%، إضافة إلى أن لكل معلمة على حدى ومقارنتها بالقيمة الجدولية في كل مرة، نجد أن معدل المدروية الاقتصادية و معدل نمو المؤسسة بالإضافة إلى حجم المخاطر العملية معنوية إحصائيا و ذلك عند مستوى معنوية يقدر ب: 5%، في حين لم يكن لباقي المتغيرات المفسرة للنموذج دلالة إحصائية في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع، حيث أظهرت نتائج الانحدار عدم وجود علاقة معنوية تربط كل من معدل حجم الضمانات و حجم المؤسسة بنسبة الاستدانة.

وأوصت الدراسة أن تتجه المنشأة التي تتميز بارتفاع معدل ربحيتها وتتاح لها فرصة احتجاز الأرباح إلى الاعتماد على مصادر التمويل من خلال حقوق الملكية حيث أثبتت الدراسة انخفاض تكلفتها لانخفاض نسبة مخاطرتها، بالإضافة إلى أن تكلفة هذا النوع من التمويل مرتبط بشكل كبير بمدى تحقيق الأرباح. وتشجيع المنشآت في ظل الظروف الاقتصادية الحالية غير المستقرة بالتوجه نحو الأرباح المحتجزة لأغراض النمو، مما يحسن الهيكل المالي، ويقلل من الاعتماد على الاقتراض. وضرورة إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة في مجال محددات الهيكل المالي لتشمل القطاعات الاقتصادية الأخرى، من البنوك، وأيضا، التأمين، والخدمات للوقوف على مدى التباين لمحددات الهيكل المالي في هذه القطاعات.

المقدمة:

لقد تمّ إعداد هذه الدراسة، وذلك بمراجعة أدبيات الإدارة المالية التي تتعلق بموضوع الدراسة هذه، مع الإشارة إلى ما توصلت إليه مجموعة من الأبحاث ذات العلاقة، وقد أخذ بعين الاعتبار أن تكون هذه الدراسة متوافقة مع خصائص البحث العلمي قدر الإمكان، حيث تمّ استعراض مفاهيم الهيكل المالي، من خلال المقدمة المتواضعة، ومشكلة الدراسة، وهدف الدراسة، وأهمية الدراسة، بالإضافة إلى عرض مختصر لأهم العوامل المحددة في الهيكل المالي، ثم تم استطلاع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

والتي تشير معظمها إلي وجود علاقة إيجابية ما بين نسبة الاستدانة والهيكل المالي للشركة، بعد ذلك تم صياغة فرضيات لها مساس كبير بمحددات الهيكل المالي في الشركات الصناعية، وقد تم اختبار هذه الفرضيات من خلال، التحليل الإحصائي المبين في متن هذا البحث.

أما عن وظيفة التمويل في الشركات فهي تتمثل في تركيز اهتمامها بعملية اتخاذ القرارات المرتبطة بحجم وتركيب الموجودات ، وكذلك مستوى ومكونات التمويل. ولاتخاذ قرارات مالية سليمة ، فلا بد من فهم الأهداف المالية المطلوب تحقيقها ، حيث تعطينا هذه الأهداف الإطار العام الذي يساعد على اتخاذ القرارات المثالية ، إن اعتبار هدف الملاك الخاص بتعظيم ثروتهم هو محصلة للقرارات المالية المتخذة . فتلك القرارات تتمثل في نوعين أساسيين ، هما : قرارات الاستثمار وقرارات التمويل، وهذه القرارات تؤثر على ثروة الملاك من خلال تأثيرها على حجم العائد المتوقع من المشروع ، وكذلك من خلال تأثيرها على حجم المخاطر المتوقعة من وراء هذه القرارات ، ومن ثم تعظيم ثروة الملاك لذلك فإنه من أعقد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد هيكل تمويل منظمات الأعمال، والتي تهدف لاختيار هيكل التمويل الأمثل من أجل تعظيم القيمة السوقية للسهم، وبالتالي تعظيم القيمة السوقية للمنظمة ككل، والذي ينعكس على تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق الحد الأدنى لكلفة التمويل وفق افتراض أساسي مفاده أنه انخفضت كلفة التمويل والنواتج عن خلق الميزج الأمثل لمصادر التمويل كلما ارتفعت القيمة السوقية للسهم، وعلى ضوء هذا الافتراض، تمارس الإدارة المالية نشاطاً وظيفياً غاية في الأهمية تسعى من خلاله إلى تحديد النسب المثلى لكل نوع من مصادر التمويل.

ينصب اهتمام هذه القرارات على الخليط الأمثل للتمويل ، مثل تكوين رأس المال ، ودرجة الرافعة المالية وغيرها . ويقصد بمصطلح هيكل رأس المال (تكوينه) – تلك الحصص النسبية للديون (ذات الفائدة الثابتة) كمصدر للتمويل ، ورأس المال المساهم به (ذو العائد المتغير للمساهم) . وتتعلق قرارات التمويل لأي منشأة بطريقة اختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين العام للأموال المتاحة. وتعتبر عملية التكوين الرأسمالي إحدى الجوانب الهامة في قرارات التمويل، حيث تتعامل مع العلاقات النظرية بين توظيف الديون ومعدل العائد أو الأرباح للمساهمين . ولذلك إذا زاد نصيب الديون في التكوين المالي ، زادت الأرباح الموزعة على المساهمين ، وزادت درجة الخطورة أيضاً ، مما يحتم ضرورة معالجة التوازن الصحيح بين التمويل عن طريق الديون، والتمويل عن طريق المساهمين ، نظراً لوجود العلاقة المتبادلة ، بين العائد (الربح) من جهة ، والمخاطر من جهة أخرى ، ويطلق على التكوين الرأسمالي الذي يحقق التوازن بين الديون وحقوق المساهمين اسم هيكل التمويل الأمثل .

وباختصار فإن قرارات التمويل تشتمل على معرفة الإطار النظري والقرار العملي لاختيار هيكل التمويل الأمثل للمنشأة والذي قد يختلف من منشأة لأخرى ، ومن وقت لآخر ، حسب الظروف السائدة في الأسواق المالية .

وكما هو معروف هناك مصدران أساسيان للتمويل، وهما الاقتراض، وحق الملكية، يتم التمويل بالملكية عن طريق إصدار الأسهم العادية أو احتجاز الأرباح في الشركة، ويتم التمويل بالاقتراض عن طريق الائتمان المصرفي والائتمان التجاري، كمصادر دين قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، وبإصدار سندات، حيث يشكل التمويل الجانب الأيسر من الميزانية، فهو يشمل كل الالتزامات التي على الشركة، وحقوق الملكية للشركة، وقسمة العديد من الكتاب إلى مصادر التمويل القصيرة الأجل وطويلة الأجل، ويقصد بالتمويل قصير الأجل، تلك الأموال التي تحصل عليها المنشأة من غيرها، وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عن عام، وهناك مسألتان تشغلان بال الإدارة المالية بشأن التمويل قصير الأجل، حيث تعتمد على الائتمان التجاري والذي يقصد به ذلك التمويل الذي تحصل عليه المنشأة من الموردين، ويتمثل بقيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تشتريها بغرض إعادة بيعها، أو تستخدم في العمليات الصناعية، لذلك فالائتمان التجاري هو علاقة ما بين المنشأة والمورد تلجأ المنشأة إليه لشراء مستلزمات الإنتاج من المواد الخام، ولا تستطيع استخدامه لتمويل الأصول الرأسمالية، والائتمان المصرفي هو الذي تحصل عليها المنشأة من البنوك، ويتميز الائتمان المصرفي بأنه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي تفضل فيها المنشأة من الاستفادة من الخصم ويعد أكثر مرونة من الائتمان التجاري إذ إنه يأتي في صورة نقدية وليس بضاعة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ومنه فالائتمان المصرفي هو علاقة ما بين المنشأة والمصرف، وغالبًا ما تلجأ المنشأة للائتمان المصرفي للإستفاده من الخصم التجاري. وهناك مصدر آخر للتمويل ناتج عن إصدار أسهم ممتازة والتي تجمع بين خصائص الأسهم العادية والدين، ولأن الأسهم الممتازة ليست التزامًا على المنشأة، فإنها شبيهة بالأسهم العادية، وكذلك فإنها تشبه السندات لكونها توزع حدا أدنى وأعلى للربح، ولها أولوية بعد الديون في الحصول على أرباح الشركة من القيمة التصفية للشركة في حال إفلاسها، إضافة إلى حق الأولوية في الحصول على الأرباح بعد سداد مستحقات الدين. وبسبب وجود عدة مصادر للتمويل فإنه من الممكن أن يظهر تباين بين الشركات في مدى اعتمادها على الاقتراض، أو حقوق الملكية لتمويل مشاريعها ونشاطاتها المختلفة، أي سيكون هناك اختلاف في الهياكل المالية لهذه الشركات.

لاختيار هيكل التمويل المناسب للشركة توجد عدة عوامل، منها داخلي، والآخر خارجي يؤثر على القرار. تتعلق العوامل الداخلية أساسًا بعلاقة المفاضلة بين الخطر والمردود العائد لإدارة الشركة، أما العوامل الخارجية فتشمل حساسية الجهات المقرضة لارتفاع مديونية الشركة، وطبيعة الصناعة التي تعمل بها تلك الشركة من حيث المنافسة، والنمو، واستقرار المبيعات والأرباح، وقيمة الموجودات، إن هذه العوامل تحدد الطاقة الاستيعابية للدين، أي نسبة المديونية المثلى وتطور تكلفة رأس المال لمستويات الدين المختلفة.

يعد قرار التمويل بالنسبة لمنشآت الأعمال من أهم القرارات الاستراتيجية، وتزداد أهميته مع التغيرات المتسارعة في مرحلة ما يسمى بالهولة ومنظمة التجارة العالمية، وما ينتج عن ذلك من فتح الأسواق العالمية أمام السلع والمنتجات، إضافة إلى عوامل المنافسة الداخلية بين المنشآت، ومن أجل مواجهة هذا التهديد يجب التوسع في العمليات والمشروعات الاستثمارية للمحافظة على المراكز الاقتصادية لها من جهة، والبحث عن مصادر التمويل من جهة أخرى.

مشكلة الدراسة:

لقد اثار اهتمامنا موضوع هيكل التمويل لما له من أهمية كبيرة بعد ظهور افتراض (MODIGLLINI & MILLER, 1958) والذي بنى على افتراضات العالم المثالي، وتوصل إلى أنه لا يوجد اختلاف بين استخدام مصادر التمويل الخارجي والداخلي أو الديون وحقوق الملكية، إلا أنه في كل مرة نلاحظ عدم التوافق بين الباحثين في هذا المجال، خاصة فيما يتعلق بدراساتهم الميدانية، و من ثم تطورت لدينا رغبة التطلع إلى تحديد العوامل المؤثرة على هيكل رأس مال المؤسسات الجزائرية و مدى تطابق سلوك هذه المؤسسات مع إحدى النظريات السابقة المفسرة لهيكل رأس المال أو إحدى الدراسات الميدانية السابقة. وعليه، فإن التعرف على هذه العوامل وغيرها سيسهم بدرجة كبيرة في تحديد الطاقة الاستيعابية للدين في الشركات، وحتى تكون المنشأة مؤهلة للحصول على أموال آخرين فيجب أن تتوفر بعض المتطلبات التي تتمثل في محددات الهيكل المالي والتي لا شك أنها تختلف من قطاع لآخر، ومن شركة لأخرى. في هذا الإطار، يسعى بحثنا هذا للاهتمام بقرار التمويل على وجه الخصوص، و دوره في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة، و ذلك من خلال محاولة الإلمام بمكونات هيكل رأس المال، طرق تقدير تكلفته بالإضافة إلى تناول مختلف النظريات المفسرة له و إسقاطها على عينة من المؤسسات الجزائرية لاستخلاص أهم العوامل المؤثرة على سياسة تمويل هذه المؤسسات. مما سبق يمكن صياغة و طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

فيما تتمثل المحددات الرئيسية التي يمكن أن تفسر هيكل رأس مال المؤسسات الصناعية الجزائرية ؟

هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الإحاطة بمختلف مصادر تمويل المؤسسة بالإضافة إلى معرفة كيفية تقدير تكلفة رأس المال و أسس الاختيار بين هياكل رأس المال البديلة.
- الاطلاع على ما تضمنته النظريات الرئيسية المفسرة لهيكل رأس المال و مدى دورها في تحديد الهيكل المثلى.

الهؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- محاولة تفسير سياسة تمويل المؤسسات الجزائرية و تحليل سلوكها التمويلي على ضوء الوقوف على أهم المحددات التي تؤثر على هيكلها التمويلي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تساعد في التعرف على أهم العوامل التي تحدد الهيكل المالي لمنظمات الأعمال الجزائرية التي تعول عليها الدولة كثيرا في دفع عجلة التنمية والازدهار، نظرا لأن الدراسات الكثيرة التي أجريت لاختبار النظريات المتعلقة بهيكل رأس المال اعتمدت على معلومات من الدول المتقدمة، فإن ما يعطي هذه الدراسة أهمية هو أنها تقوم بمحاولة تضيق الفجوة بين النظرية والتطبيق في بلد نام كالجائر من خلال تحليل قرار التمويل بالاعتماد على معلومات من واقع هذه الشركات، وتعتبر نتائج هذه الدراسة إضافة علمية متواضعة لسلسلة من الدراسات التي تم إجراؤها في الدول المتقدمة، إضافة إلى أنها تسلط الضوء على واحد من أهم المواضيع التي تشغل بال الباحثين. وأما الاستفادة العملية من هذه الدراسة فإنها تتمثل في توفير معلومات إضافية لمستخدمي البيانات المالية والمقرضين بشكل رئيسي، بخصوص الهياكل المالية للشركات الصناعية في الجزائر. ومساعدة المقرضين على تقدير حجم الطلب المتوقع على أموالهم من قبل الشركات التي من المحتمل أن تستفيد من خدماتهم، وذلك عن طريق المتغيرات التي تساهم في تحديد الهيكل المالي للشركات. والمساعدة في تقدير الخطر المالي للشركة الناتج عن زيادة نسبة الديونية إلى حقوق الملكية، مع الأخذ بعين الاعتبار محددات الهيكل المالي للشركة موضوع البحث.

فرضيات الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، نجد أن أكثر الإجابات ملاءمة للأسئلة المطروحة هي الفرضيات التالية:

- 1- تستند المؤسسة في اختيارها بين مختلف هياكل رأس المال البديلة على مبدأ أقل تكلفة لرأس المال.
- 2- يعد العامل الضريبي المحدد الرئيسي لهيكل رأس المال، بحيث أن وجود الضرائب على الأرباح الشركات يساعد المؤسسة للوصول لهيكله المثلى التي تنخفض عندها تكلفة رأس المال إلى ادني حد و تبلغ قيمة المؤسسة مستواها الأقصى، و ذلك كلما زادت نسبة الاقتراض.
- 3- يتأثر هيكل رأس مال مؤسسات العينة بمجموعة من العوامل التي تحدد سلوك المؤسسة اتجاه الاقتراض من أهمها: معدل المردودية الاقتصادية، معدل حجم الضمانات، معدل نمو المؤسسة، حجم المؤسسة و حجم المخاطر العملية. و يمكن إبراز العلاقة التي تربط هذه العوامل بهيكل رأس المال و ذلك وفقا لدراسات ميدانية سابقة فيما يلي:

- من المتوقع وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع و المردودية الاقتصادية للمؤسسة.
 - من المنتظر وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع و مستوى الضمانات.
 - من المتوقع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع و معدل نمو المؤسسة.
 - من المنتظر وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع و حجم المؤسسة.
- من المتوقع وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع و المخاطر

منهجية الدراسة:

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام أدوات البحث، و يتمثل الأول في اللجوء إلى المصادر المكتبية، من دراسات وأبحاث، من أجل توثيق أهم العوامل التي أظهرتها الدراسات السابقة، والتي لها علاقة بالهيكل المالي للمنشآت، بالإضافة إلى استخدام نموذج إحصائي، وهو تحليل الانحدار المتعدد، حيث اعتمد على متغير واحد تابع، وهو الهيكل المالي للشركة، وأربعة متغيرات مستقلة، وهي: المردودية الاقتصادية، و مستوى الضمانات، و معدل نمو المؤسسة، و حجم المؤسسة، بهدف التعرف على العوامل

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

التي تتحكم بالهيكل المالي للشركات الصناعية الجزائرية، اعتمدنا على قاعدة معطيات محاسبية مصدرها المركز الوطني للسجل التجاري لعينة مكونة من 25 مؤسسة صناعية خلال الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى سنة 2012. تم جمع بيانات عنها لمتغيرات الدراسة، وتم جمع البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة من المصادر التالية:

1. التقارير المالية السنوية الصادرة من مجالس إدارات الشركات الواقعة ضمن العينة.

2. المركز الوطني للسجل التجاري، وهو متاح للجميع.

❖ أما التحليل الإحصائي فقد تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد، الذي اعتمد على متغير واحد تابع، وهو الهيكل المالي للشركة، وأربعة متغيرات مستقلة وهي: المردودية الاقتصادية، و مستوى الضمانات، و معدل نمو المؤسسة، و حجم المؤسسة،

نموذج الدراسة:

تعتمد الدراسة، إلى جانب الأخرى، نموذجًا قياسيًّا يبين العلاقة بين المتغير المعتمد (الهيكل المالي) والمتغيرات المستقلة، وهي: المردودية الاقتصادية، و مستوى الضمانات، و معدل نمو المؤسسة، و حجم المؤسسة،، ويمكن وضع النموذج بصيغته الرياضية كما يلي:

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 W + \beta_4 G$$

حيث:

Y : المتغير التابع، ويمثل الرفع المالي.

X : المردودية الاقتصادية (العامل المستقل).

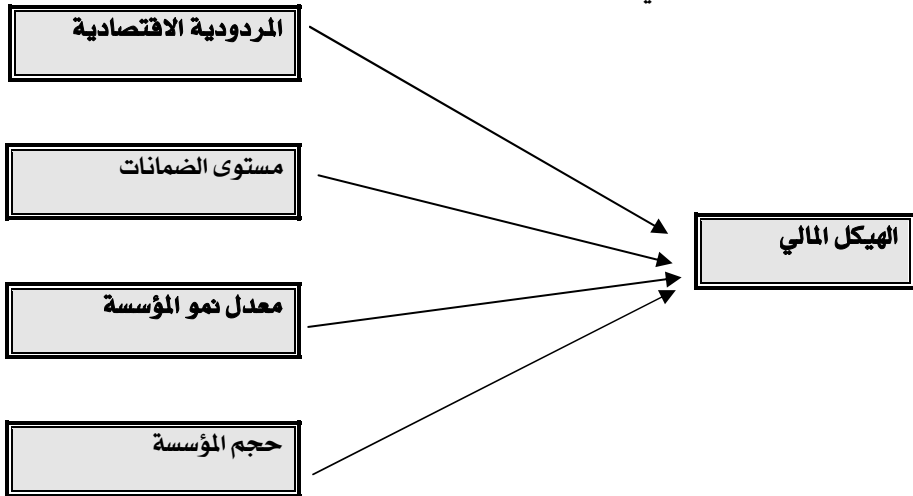
Z : مستوى الضمانات (العامل المستقل).

W : معدل نمو المؤسسة (العامل المستقل).

G : حجم المؤسسة (العامل المستقل).

u : تمثل المتغيرات العشوائية غير الداخلة في النموذج.

كما يمكن توضيحه بيانيا كما يلي:



لقد تم تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد بواسطة برنامج SPSS للتوصل إلى النتائج، وقد تم الاعتماد في قياس القدرة التفسيرية للنموذج على معامل التحديد R^2 ، و يقيس هذا المعامل نسبة التغير في المتغير التابع.

مفهوم الهيكل المالي concept of financial structure

قد يختلط الأمر عند الحديث عن هيكل المزيج التمويلي بين هذا المفهوم كاصطلاح معروف في دنيا الأعمال، وبين مفهوم هيكل رأس المال Capital Structure. لذلك فمن الأجدر في هذا المقام أن نبدأ التحليل بلفت النظر إلى أهم الآراء المطروحة في هذا الشأن، ثم نجيب بعد ذلك على التساؤل الخاص بمفهوم الهيكل المالي.

وأما عن هيكل التمويل Financial Structure - فالمفهوم يشير إلى جانب المصادر اللازمة لتمويل الأصول. فالأصول يمكن تمويلها من مصادر متعددة مثل رأس المال، الفائض المحتجز، القروض طويلة الأجل، الائتمان المصرفي أو التجاري..... الخ. لذلك فهيكّل التمويل يعكس مكونات الأموال (الجانب الأيسر للميزانية) التي يمكن بموجبها تمويل الأصول (الجانب الأيمن للميزانية) في المشروع. وفيما يتعلق بمفهوم هيكل رأس المال - فالمعنى يتمثل في تركيب الأموال المملوكة للمشروع (رأس المال، الاحتياطات، الفائض غير الموزع)، وإن كانت هناك آراء تعتبر هذا الهيكل ممثلاً لتركيب الأموال الدائمة (طويلة الأجل)، وهي بذلك تشمل القروض طويلة الأجل كجزء من هذا التركيب المالي إن المفهوم الأخير لهيكل رأس المال (مكونات التمويل طويل الأجل)، هو المفهوم الأكثر شمولاً وشيوعاً على أساس أن عنصر القروض طويلة الأجل يشكل مصدراً هاماً من مصادر التمويل في المشروعات الكبيرة خاصة الصناعية منها. ومع ذلك قد يرى البعض ضرورة استبعاد الخصوم المتداولة من هيكل التمويل على أساس كونها تمويل مؤقت، وهم بذلك من الأنصار المجندين لاستخدام مفهوم هيكل رأس المال بدلاً من اصطلاح هيكل التمويل. ومن ناحية أخرى، قد يؤيد البعض ضرورة إدخال الخصوم المتداولة في مكونات التمويل خاصة في المشروعات الصغيرة أو التجارية وذلك على أساس أن هذه المشروعات تعتمد بشكل كبير على الخصوم قصيرة الأجل، ولذلك فهؤلاء من الأنصار المجندين لمفهوم هيكل التمويل بدلاً من مفهوم هيكل رأس المال 1.

يعرف (الهندي) الهيكل المالي بأنه تشكيلة المصادر التي حصلت منها المنشأة على أموال بهدف تمويل استثماراتها، وتشتمل على كافة العناصر التي تتكون منها مكونا الخصوم، سواء كانت تلك العناصر طويلة الأجل أو قصيرة الأجل 2، بينما يعرفه (الميداني) هو كيفية تمويل إجمالي موجودات استثمارات الشركة، ويتمثل ذلك بالجانب الأيسر للميزانية، أي جانب المطوبات وحقوق المساهمين الذي يبين كافة وسائل التمويل الذي تستخدمه الشركة، وهنا يفرق الميداني بينه وبين هيكل رأس المال الذي يتعلق بمصادر

التمويل طويلة الأجل والدائمة، كالديون الطويلة الأجل، والأسهم العادية، والأرباح المحتجزة 3. من الناحية العملية هناك عدة عوامل تعتمد أساساً على درجة المخاطرة التي ترغب إدارة الشركة في تحملها عند التمويل بالدين سعياً وراء ربحية أكبر، وتتمثل في مدى حساسية الجهات المقرضة لارتفاع نسب المديونية، وعلى طبيعة الصناعة التي تعمل بها الشركة، من حيث المنافسة، والنمو، واستقرار المبيعات، وبنية الموجودات، لذا يتوجب على المدير المالي أن يهتم بمصادر التمويل المستخدمة والتي تؤثر على القيمة السوقية للأسهم في المدى الطويل، وهذا يعني أن عليه أن يتجنب التوسع في استخدام مصادر تمويل، كالاقتراض، سعياً إلى انخفاض التكلفة لتمويل افتراضات مالية، إذ من شأنه أن يزيد من المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الأموال في المستقبل وانخفاض القيمة السوقية للأسهم العادية بالتبعية، ومن أجل تجنب الوقوع في مثل هذا الخطأ، قد يكون من المجدي وضع هيكل مالي مستهدف وتوسى الإدارة إلى تحقيقه.

محددات الهيكل المالي Determinants of financial structure:

يعمل علم الاقتصاد على وضع الهيكل النظري للنموذج من خلال النظرية الاقتصادية التي هي عبارة عن مجموعة مبادئ متفق عليها لشرح وتفسير ظاهرة اقتصادية. بعد ذلك يأتي دور الرياضيات وذلك لصياغة النظرية الاقتصادية في شكل معادلة أو مجموعة من المعادلات. تكشف مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة لموضوع الهيكل المالي، عن وجود العديد من المتغيرات التي ينبغي مراعاتها عند دراسة الهيكل المالي. وقد اكتفينا بعرض خمسة متغيرات فقط، لأننا نعتقد بأنها المحددات الأكثر تأثيرا في القرارات المتعلقة بسياسات تمويل المؤسسات الجزائرية. وتمثل المتغيرات الآتية المتغيرات المستبعدة:

- المتغيرات المستبعدة:

أما المتغيرات التي وردت في دراسات سابقة و تم استبعادها في الدراسة الحالية، فإننا نذكر منها على سبيل المثال و ليس على سبيل الحصر: الوفورات الضريبية للإقراض، تكلفة الأموال الخاصة، تكلفة الإقراض، تكلفة الوكالة، قرض المورد، درجة التقلب في نتيجة الاستغلال، درجة التقلب في المبيعات، مخاطر الاستغلال، نسبة المديونية في القطاع، المردودية المالية، نسبة المخصصات، الاعتمادات البنكية الجارية.

فالدراسة الحالية لن تضطلع بدراسة جميع المتغيرات التي وردت في الدراسات السابقة، فبعض هذه المتغيرات قد لا تؤثر تأثيرا ملموسا على نسبة الاقتراض بالهيكل المالي للمؤسسات الجزائرية نظرا لاختلاف البيئة الجزائرية في بعض الخصائص و التي من شأنها أن تضعف من تأثير بعض المتغيرات التي قد تلعب دورا في تحديد نسبة الاقتراض في بيئات أخرى.

فنظرا لندرة حالات إعلان الإفلاس للمؤسسات الجزائرية فسوف تستبعد هذه الدراسة كل المتغيرات التي تقيس مخاطر الإفلاس و تكلفة الإفلاس، كذلك نجد أن المؤسسات الجزائرية لن تهتم كثير بالوفورات الضريبية الناجمة عن اللجوء إلى الاستدانة مقارنة بالاعتماد على الرفع من رأس المال.

كذلك سوف نستبعد في هذه الدراسة متغير تكلفة الوكالة نظرا لصعوبة تقدير مكونات تكلفة الوكالة والمتمثلة في تكلفة الوكالة للأموال الخاصة و تكلفة الوكالة للإقراض، و يبرر ذلك أيضا لكون أن أغلب المؤسسات الجزائرية يكون المالك فيها في الغالب هو المسير فتندعم بذلك الوكالة.

و باعتبار أن عينة الدراسة قد أخذت على أساس شرط وجود أربع سنوات من النشاط، فأنا استبعدنا تغير عمر المؤسسة.

كما قمنا باستبعاد أيضا متغير مستوى قرض المورد (الائتمان التجاري) أو القرض بين المؤسسات، لأسباب تتعلق بطبيعة خصائص البيئة التجارية الجزائرية، حيث يشترط الدفع الحاضر لانعدام ظاهرة الائتمان في المعاملات، و هي ظاهرة مرتبطة بضعف الجهاز القضائي في ضمان حقوق المتعاقدين، و ذلك على الرغم من أن هذا النوع من التمويل يعتبر منافس حقيقي للقروض البنكية في البلدان المتقدمة، حيث لوحظ لهذا المتغير تأثير كبيرا على نسبة القروض البنكية.

بينما استبعدنا متغير تكلفة الإقراض، لعدم وجود تبيان الكبير في معدلات الفائدة بين البنوك الجزائرية، حيث لا يمثل في غالب الأحيان هذا العامل أداة منافسة بين البنوك، وذلك لطبيعة تحدد سعر الفائدة في الجزائر الذي لا يخضع لقوانين العرض و الطلب، بالرغم من لعب هذا العامل لدور كبير في البيئات المصرفية التي تتميز بالمنافسة بين مؤسسات الإقراض.

على ضوء ما تقدم فإننا نخلص إلى المتغيرات التي سوف تضمناها الدراسة الحالية و التي سيتم عرضها بالتحليل ، و هي خمسة متغيرات: حجم المؤسسة، المردودية الاقتصادية للمؤسسة، مستوى الضمانات، نمو المؤسسة و المخاطرة العملية.

يعمل علم الاقتصاد على وضع الهيكل النظري للنموذج من خلال النظرية الاقتصادية التي هي عبارة عن مجموعة مبادئ متفق عليها لشرح وتفسير ظاهرة اقتصادية. بعد ذلك يأتي دور الرياضيات وذلك لصياغة النظرية الاقتصادية في شكل معادلة أو مجموعة من المعادلات.

و نسعى في هذا المطلب لتقديم المتغيرات المكونة لنموذج الدراسة و تحديد العلاقات التي تحسب على أساسها هذه المتغيرات.

1- المتغير التابع:

يمثل هيكل رأس المال المتغير التابع لنموذج الدراسة و لقد استخدمت عدة مؤشرات لقياسه، نذكر منها ما يلي:

1-1 مؤشر إجمالي القروض إلى مجموع الأصول:

استعمل هذا المؤشر من طرف العديد من الباحثين منهم: (1988) Freind et Lang، و Hovakimian.

2-1 مؤشر القروض المتوسطة و الطويلة الأجل إلى مجموع الأصول:

استخدم هذا المؤشر من قبل مجموعة من الباحثين منهم: (1990) Mackie et Mason، و (1999) Sunder et Myers.

3-1 مؤشر القروض القصيرة الأجل إلى مجموع الأصول:

اقترح هذا المؤشر من قبل مجموعة من الباحثين منهم: (1988) Titnan et Wessels، و (1995) Raian et Zingales.

4-1 مؤشر (مجموع الأصول – القيمة السوقية للأموال الخاصة) إلى مجموع الأصول:

يرتكز هذا المؤشر على معطيات السوق المالية، بحيث يتم تحديد القيمة السوقية للقروض انطلاقاً من حساب الفرق بين مجموع الأصول و القيمة السوقية للأموال الخاصة، و استعمل هذا المؤشر لدى الكثير من الباحثين منهم: (2004) Welch و (2004) Flannery et Rangan، و Hovakimian (2001)، و (1988) Wessels.

و سنعتمد في دراستنا على نسبة الاستدانة كمؤشر لقياس هيكل رأس المال وفقاً للعلاقة التالية:
نسبة الاستدانة = إجمالي القروض ÷ مجموع الأصول
و يعود اختيار نسبة الاستدانة كمؤشر لقياس هيكل رأس المال نسبة إلى المعطيات المتوفرة.

2- المتغيرات المستقلة:

يتفق الباحثون على انه ليس من السهل الإلمام بكل المتغيرات المحددة لهيكل رأس المال، و هذا ما يبرر عدم وجود نموذج مستقر يوضح نهائياً هذه المتغيرات لحد الآن، و إن اتفق هؤلاء الباحثون على اغلب المتغيرات نجدهم يختلفون في طرق قياسها، و ذلك يرجع أساساً إلى الاختلاف في معطيات العينة و الإطار الزمني و المكاني لها. و تمثل المتغيرات الآتية أهم المحددات التي تحكم المدى الذي يمكن أن تذهب إليه المنشأة في اعتمادها على القروض في التمويل

1-2 معدل المردودية الاقتصادية:

يمكن للمردودية الاقتصادية أن تكون لها علاقة طردية أو عكسية بهيكل رأس المال، و ذلك وفقاً لتيارين فكريين مختلفين.

فحسب نظرية M&M في ظل وجود الضرائب، فإن علاقة المردودية الاقتصادية بنسبة الاقتراض هي علاقة طردية، فالمؤسسة ذات المردودية الاقتصادية الجيدة تميل إلى الاقتراض أكثر باعتبار الفوائد تخفض من نتيجتها الجبائية، و هذا عكس ما تفرضه نظرية التمويل السلمي التي ترى أنه بسبب ارتفاع تكلفة الوكالة المصاحبة لإصدار أسهم جديدة، فإن الأرباح المحتجزة تأتي في مقدمة مصادر التمويل من حيث الجاذبية، تتبعها القروض و التي لها تكلفة وكالة و لكن يتولد عنها وفورات ضريبية، ثم يأتي التمويل بإصدار أسهم جديدة و الذي ينطوي على تكلفة وكالة دون أن يترتب على ذلك وفورات ضريبية. و بناء على ذلك يصبح من المتوقع أن تتجه المؤسسة التي تتميز بارتفاع معدل مردوديتها، و يتاح لها فرص احتجاز أرباح، إلى الاعتماد بدرجة أقل على الأموال المقترضة⁴.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المؤسسة تلجا بالدرجة الأولى إلى التمويل الذاتي، ثم بعد ذلك إلى القروض و في الأخير إلى إصدار الأسهم من أجل تمويل استثماراتها، و من ثم فان العلاقة بين معدل المردودية الاقتصادية و نسبة الاستدانة هي علاقة عكسية.

و على هذا الأساس يمكن صياغة فرضية الدراسة الخاصة بمتغير معدل المردودية الاقتصادية على النحو التالي:

“ من المتوقع وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمردودية الاقتصادية للمؤسسة ”.

و سوف نستخدم في دراستنا هذه للتعبير عن معدل المردودية الاقتصادية النسبة المئوية:

معدل المردودية الاقتصادية = النتيجة قبل الفوائد والضرائب + مجموع الأصول

2-2 الضمانات:

يعبر عن الضمانات في اغلب الحالات بنسبة صافي الاستثمارات المادية و المخزونات إلى إجمالي الأصول، و يمكن لهذه المتغيرة أن تكون لها علاقة عكسية بنسبة الاستدانة، كما يمكن أن تربطها بهذه النسبة علاقة إيجابية.

أظهرت نتائج الكثير من الدراسات أن المؤسسة التي تمتلك أكثر أصول ضامنة تميل إلى استخدام قدر كبير من القروض في هيكل رأس مالها، و بالتالي وجود علاقة طردية بين حجم الضمانات و نسبة الاستدانة.

و على ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرضية المتعلقة بمتغيرة الضمانات على النحو التالي:

“ من المنتظر وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع و مستوى الضمانات ”. و سنعتمد في دراستنا على صافي الاستثمارات المادية و المخزونات إلى إجمالي الأصول لقياس معدل حجم الضمانات، و ذلك لان البنوك الجزائرية غالبا ما تشتترط الاستثمارات المادية و المخزونات كضمانات، و التي يمكن أن تكون محل للرهن، و نادرا ما تقيم الضمانات بقيم الاستثمارات المنقولة.

معدل حجم الضمانات = (صافي الاستثمارات المادية + المخزونات) : مجموع الأصول

3-2 فرص النمو:

تتفق نظرية الإفلاس و نظرية الوكالة على وجود علاقة عكسية بين معدل نمو المؤسسة و معدل الاقتراض، بينما تخالف نظرية التمويل السلمي هذه الفرضية.

ففي إطار نظرية تكلفة الإفلاس، و أمام وجود إمكانية النمو، يتوقع عزوف المؤسسة على اللجوء إلى الاقتراض باعتبار أن قيمة الأصول تكون شبه معدومة في حالة التصفية.

فيما يتعلق بنظرية الوكالة، فوجود إمكانية النمو يجعل مصالح جميع الأطراف متماثلة مما يجعل من التمويل بالأموال الخاصة النمط المفضل⁵ . بالمقابل و في ظل غياب إمكانية النمو تصبح المديونية

الاختيار المجدي وذلك لدورها في تهذيب سلوك المسيرين⁶.

بالمقابل، و في ظل نظرية التمويل السلمي فالمؤسسات التي تملك إمكانيات النمو العالية يكون لديها احتياجات تمويل كبيرة مما يدفعها للجوء إلى الاستدانة بالمقام الأول، خاصة مصادر التمويل الأقل تأثر بظاهرة عدم التناظر في المعلومات، مثل القروض القصيرة الأجل (Myers 1984, Myers 1984).

و بالتالي و في ظل البيئة الجزائرية فإننا نتوقع أن المؤسسات ذات معدلات النمو الأعلى تكون الأكثر ميلا إلى الاستدانة بمختلف أشكالها.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

و بناء على ما سبق، يمكن صياغة فرضية الدراسة الخاصة بمتغير معدل نمو المؤسسة على النحو التالي:

“ من المتوقع وجود علاقة طردية بين المتغير التابع و معدل نمو المؤسسة ” .
وفيما يتعلق بقياس نمو المؤسسة، فقد دأبت الكثير من الدراسات على قياس معدل نمو المؤسسة باستخدام معدل نمو المبيعات أو معدل نمو الأصول 7 . كما انه هناك بعض الدراسات التي استعملت مؤشر نسبة القيمة السوقية للأموال الخاصة إلى قيمتها المحاسبية، نظرا لغياب المعطيات الخاصة بالقيمة السوقية فإننا نرى من المناسب قياس معدل نمو المؤسسة من خلال معدل نمو صافي المبيعات وفقا للعلاقة التالية:

معدل نمو المؤسسة = [صافي مبيعات السنة (ن) – صافي مبيعات السنة (ن-1)] ÷ صافي مبيعات السنة (ن-1) .

4-2 حجم المؤسسة:

أظهرت العديد من الدراسات أن لحجم المؤسسة تأثير على نسبة الاقتراض في هيكل رأس المال، و يمكن أن يكون لها تأثير ايجابيا وذلك لعدة أسباب أولها أن احتمالات الإفلاس تنخفض في المؤسسات ذات الحجم الكبير، كما أن المؤسسات الكبيرة تستطيع الاقتراض بشروط أيسر .
و لعل ذلك يرجع إلى أن المؤسسات كبيرة الحجم يكون لديها قدرة أكبر على خدمة الدين. مما يجعلها تميل للاعتماد على القروض بدرجة أكبر. إضافة إلى أنها تستطيع الاقتراض بمعدل فائدة أقل. مما يكون سببا في اعتمادها على الاقتراض بدرجة أكبر عن المؤسسات صغيرة الحجم.

كذلك كشفت دراسة Titman & Wessels عن سبب آخر للعلاقة الطردية بين حجم المؤسسة و نسبة الاقتراض، حيث عادة ما يتسم نشاط المؤسسة الكبيرة الحجم بقدر من التنوع مما يجعلها تتعرض لدرجة مخاطر أقل، و هو ما يخلق لديها الدافع لزيادة الأموال المقترضة 8 .

كما يمكن أن تكون العلاقة بين حجم المؤسسة و نسبة الاقتراض هي علاقة عكسية، و هذا ما تم إثباته في البيئة الألمانية في إطار دراسة قام بها (Kremp 1999)، حيث لوحظ أهمية التمويل البنكي للمؤسسات صغيرة الحجم و يرجع ذلك إلى خصوصية قانون الإفلاس و نظام البنك المركزي الألماني. انطلاقا مما سبق يمكن صياغة فرضية الدراسة الخاصة بمتغير حجم المؤسسة على النحو التالي:

“ من المنتظر وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع و حجم المؤسسة ” .
و لقد استخدمت عدة مؤشرات لقياس حجم المؤسسة منها: صافي لمبيعات، صافي الأصول، عدد العمال، ... الخ، و لغرض تبسيط الحسابات سنستعمل في دراستنا اللوغاريتم الطبيعي لصادي المبيعات لقياس حجم المؤسسة كما يلي:

حجم المؤسسة = لو (صافي المبيعات)

5-2 المخاطر العملية:

ذكرنا سابقا انه يمكن التعبير عن المخاطر العملية بتذبذب النتيجة قبل الفوائد و الضرائب، و ذلك لأسباب تتعلق بطبيعة أو ظروف النشاط، و لقد كشفت نتائج العديد من الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين التغير في النتيجة قبل الفوائد و الضرائب و نسبة الاستدانة 9.
و بناء عليه يمكن وضع الفرضية الخاصة بمتغير المخاطر العملية على النحو التالي:

“ من المتوقع وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع و المخاطر العملية ” .
و يعتمد على عدة مؤشرات لتقدير حجم المخاطرة العملية، نذكر منها: التغير في المردودية الاقتصادية Jarell et Kim، التغير في النتيجة قبل الفوائد و الضرائب (Titman et Wessels 1988)، التغير في معدل العائد على الأسهم (Shane 1995)، و مع تطور

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الأسواق المالية أصبح معامل β لنموذج تقييم الأصول المالية يعتمد كمقياس لحجم المخاطرة. وتجدد الإشارة إلى أنه يتم اعتماد الانحراف المعياري كمقياس للمخاطرة في حالة عدم إمكانية استعمال مقياس β لنموذج تقييم الأصول المالية، و نرى من المناسب الإحاطة بمفهوم الانحراف المعياري و كيفية حسابه فيما يلي:

- مفهوم الانحراف المعياري كمقياس للمخاطرة:

يعتبر الانحراف المعياري من المقاييس الإحصائية المناسبة لتقدير حجم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، و ذلك في حالة كون المؤسسات محل الدراسة غير مسعرة في البورصة، وبالتالي عدم إمكانية حساب كمية المخاطرة وفقا لنموذج تسعير الأصول المالية. و يعكس الانحراف المعياري شكل التشتت في العوائد المتوقعة لمؤسسة ما حول الوسط الحسابي لذلك العائد المتوقع. و كلما ارتفعت نسبة الانحراف المعياري تعرضت المؤسسة لمخاطرة أكثر و العكس صحيح، و بالتالي يمكن استنتاج أنه إذا كان العائد المتوقع للمؤسسة يتبعد كثيرا عن الوسط الحسابي للعائد المتوقع، فإن ذلك يعتبر إشارة هامة إلى أن المؤسسة تتعرض لمخاطرة واضحة، أما إذا كان العائد المتوقع للمؤسسة يقترب من الوسط الحسابي للعائد المتوقع، فإن ذلك يعني أن المؤسسة أكثر استقرار و تتعرض لأقل مخاطرة. ويمكن حساب الانحراف

المعياري انطلاقا من العلاقة الآتية:10

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n [E(R_t) - \bar{R}]^2}{n}}$$

حيث أن:

□ : الانحراف المعياري

$E(R_t)$: معدل العائد المتوقع للسنة t.

\bar{R} : الوسط الحسابي لعائد العائد المتوقع خلال عمر المؤسسة.

n : عدد السنوات.

ولتفادي استعمال معلومات مستقبلية لتقدير حجم المخاطرة كمعدل العائد المتوقع، سنستعمل في دراستنا مؤشر مربع الفرق بين المردودية الاقتصادية و متوسط المردودية الاقتصادية السنوي للعينة لتقدير حجم المخاطرة العملية، و ذلك وفقا للصيغة الموالية:

$$RO = (RE_i - \overline{RE})^2$$

حيث أن:

RO : حجم المخاطرة العملية

RE_i : معدل المردودية الاقتصادية للمؤسسة أ

\overline{RE} : متوسط المردودية الاقتصادية السنوي للعينة محل الدراسة

و في ما يلي جدول يلخص طبيعة العلاقة بين أهم المتغيرات المفسرة لهيكل رأس المال و نسبة الاستدانة مقارنة بالنظريات المفسرة لهيكل رأس المال.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الجدول رقم (1): علاقة المتغيرات المستقلة بنسبة الاستدانة مقارنة بالنظريات المفسرة لهيكل رأس المال.

المخاطر العملية	حجم المؤسسة	معدل النمو	هيكل الأصول	المردودية الاقتصادية	
م غ	م غ	م غ	م غ	م غ	نظرة (M&M 1958)
م غ	م غ	م غ	م غ	م غ	نموذج (M&M 1963)
-	+	-	+	+	نظرية التوازن
-	+	+	+	+	نظرية الإشارة
-	+	+	+	-	نظرية التمويل السلمي

H. Fakhfakh et R.Ben Atitallah, Les déterminants de la structure du المصدر: capital des firmes Tunisiennes, Tunisie, 2006, P:13.

م غ : غير مفسر

+ : وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الموافق و نسبة الاستدانة كمتغير تابع

- : وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل الموافق و نسبة الاستدانة كمتغير تابع

ومما ذكر سابقاً، يمكن صياغة العوامل المحددة للهيكل المالي بالنموذج الرياضي التالي، من خلال معادلة الانحدار المتعدد، وكما يلي:

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 W + \beta_4 G$$

حيث:

Y : المتغير التابع، ويمثل الرفع المالي.

X : المردودية الاقتصادية (العامل المستقل).

Z : مستوى الضمانات (العامل المستقل).

W : معدل نمو المؤسسة (العامل المستقل).

G : حجم المؤسسة (العامل المستقل).

u : تمثل المتغيرات العشوائية غير الداخلة في النموذج.

2 تقدير و تقييم النموذج محل الدراسة

نظراً لأن معطيات الدراسة عبارة عن سلسلة زمنية مقطعية و كون العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة هي علاقة خطية، فهذا يقتضي الاعتماد على طرق تقدير و تقييم نماذج الانحدار الخطي المتعدد. و ذلك لتحديد العلاقة بين هيكل رأس المال كمتغير تابع و عدد من المتغيرات المستقلة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المفسرة له بالاعتماد على معطيات محاسبية لـ 25 مؤسسة صناعية متمركزة في الجزائر العاصمة أخذت بياناتها من سنة 2007 إلى غاية سنة 2010.

1 تقدير معلمات النموذج المتعدد و تقييمه بطريقة المربعات الصغرى

سنتهم من خلال هذا المطلب بتقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد للسلسلة الزمنية المقطعية و ذلك وفق طريقة المربعات الصغرى، أما بالنسبة لتقييم هذه النتائج، سنعتمد على معامل التحديد على مستوى أول لدراسة القدرة التفسيرية للنموذج، ثم القيام باختبار معنوية النموذج على مستوى ثان وذلك من خلال اختبار الأسس النظرية للنموذج و بعدها اللجوء إلى الاختبارات الإحصائية سابقة الذكر (Fisher, Student et Durbin Watson) وذلك كما يلي:

الجدول رقم (2): جدول الارتباط الخطي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,742 ^a	,550	,432	27,47945	2,289

a. Valeurs prédites : (constantes) معدل المدودية الاقتصادية، حجم الضمانات، معدل نمو المؤسسة، حجم المؤسسة، حجم المخاطرة العملية

b. Variable dépendante : نسبة الاستدانة

المصدر: من إعداد الباحث من خلال معالجة قاعدة البيانات اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الجدول أن معامل الارتباط الخطي بين نسبة الاستدانة و المتغيرات المستقلة هو 0.742 . وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (نسبة الاستدانة) أو بصيغة أخرى مدى فعالية استخدام معادلة الانحدار للتنبؤ في قيم المتغير التابع هو 55%. مما يعني ان المتغيرات المستقلة (التفسيرية) استطاعت أن تفسر 0.55 من التغيرات الحاصلة في نسبة الاستدانة، في حين ان 45% من التغيرات المتعلقة بنسبة الاستدانة ناتجة عن عوامل عشوائية.

بالنسبة لاختبار (دوربن واطسون DW) فهو يقيس مدى وجود ارتباط متعدد بين المتغيرات المستقلة، ويشير تقدير النموذج إلى أن قيمة DW تساوي 2.289 وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين المتغيرات لذلك يُعدّ النموذج سلبياً.

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	17559,631	5	3511,926	4,651	,006 ^a
Résidu	14347,287	19	755,120		
Total	31906,918	24			

a. Valeurs : حجم المخاطرة العملية, معدل حجم الضمانات, حجم المؤسسة, معدل الردودية الاقتصادية, معدل نمو المؤسسة
 prédites : (constantes)

b. Variable dépendante : نسبة الاستدانة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول أعلاه هو جدول تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خطة الانحدار للبيانات وفرضيته الصفرية، ويبين الجدول التالي أن:

1. مجموع مربعات الانحدار هو 17559.631 ومجموع مربعات البواقي هو 14347.287 ومجموع المربعات الكلي هو 31906.918

2. درجة حرية الانحدار هي 5 ودرجة حرية البواقي هي 19

3. معدل مربعات الانحدار هو 3511.926 ومعدل مربعات البواقي هو 755.120

4. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 4.651

5. مستوى دلالة الاختبار 0.006 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 وبالتالي لا نقبلها، ومنه فإن خط الانحدار يلأنم البيانات.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	35,202	58,971		,597	,558
معدل المردودية الاقتصادية	-2,495	,650	-,745	-3,836	,001
معدل حجم الضمانات	,041	,088	,072	,459	,651
معدل نمو المؤسسة	-,284	,115	-,494	-2,469	,023
حجم المؤسسة	2,387	3,094	,126	,772	,450
حجم المخاطر العملية	8,047	1,962	,965	4,102	,001

a. Variable dépendante :

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنسبة لاختبار معنوية المعلمات المقدرة للنموذج انطلاقاً من حساب الإحصائية (t) لـ Student لكل معلمة على حدى و مقارنتها بالقيمة الجدولية في كل مرة، نجد أن معدل المردودية الاقتصادية ومعدل نمو المؤسسة بالإضافة إلى حجم المخاطر العملية معنوية إحصائياً وذلك عند مستوى معنوية يقدر بـ: 5%، في حين لم يكن لباقي المتغيرات المفسرة للنموذج دلالة إحصائية في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع، حيث أظهرت نتائج الانحدار أعلاه عدم وجود علاقة معنوية تربط كل من معدل حجم الضمانات و حجم المؤسسة بنسبة الاستدانة.

وفيما يلي استعراض نتائج فرضيات الدراسة:

النتائج أثبتت صحة الفرضية الأولى و التي تنص على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نسبة الاستدانة و المردودية الاقتصادية للمؤسسة، أما بالنسبة للفرضية الثانية و الرابعة فقد كان الوضع مختلفاً حيث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الاستدانة و كل من مستوى الضمانات و حجم المؤسسة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

بالنسبة للفرضية الثالثة و الخامسة فقد توفر شرط الدلالة الإحصائية للعلاقة، إلا أن هذه الفرضيات لم تتوافق مع النتائج من حيث نوع العلاقة بين نسبة الاستدانة وكل من معدل نمو المؤسسة و حجم المخاطر العملية.

النتائج والتوصيات:

في دراستنا لمحددات الهيكل المالي في الشركات الصناعية الجزائرية للفترة من عام 2007م إلى 2010م، توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ يقصد بهيكل رأس المال تركيبة المصادر التي حصلت منها المؤسسة على التمويل، منها ما هو داخلي متولد عن نشاطها يركز أساسا على التمويل الذاتي، و منها ما هو خارجي يكون في صورة قروض أو سندات.

❖ هناك عدة محددات تتحكم في المدى الذي يمكن أن تذهب إليه المؤسسة في اعتمادها على القروض في هيكل رأس مالها، تتمثل أساسا في : معدل المردودية الاقتصادية، حجم الضمانات، معدل نمو المؤسسة، حجم المؤسسة، المخاطر العملية.

❖ إن نظرية هيكل رأس المال تحتوي على وجهتي نظر، وهما طرفي نقيض فيما يخص هيكل رأس المال، فوجهة النظر الأولى ترى أنه يوجد هيكل رأس المال مثالي يمكن المؤسسة من أن تحقق من خلاله أكبر عائد و أقل تكلفة. أما وجهة النظر الثانية فتري أنه لا وجود لهيكل رأس المال مثالي، حيث تظل التكلفة ثابتة مهما كانت نسبة القروض إلى إجمالي أموال التمويل وهذا في غياب الضرائب أما في حالة وجود الضرائب فإن المؤسسة تستفيد من الوفورات الضريبة باستخدامها للقروض و التي تقلل من الوعاء الضريبي و بالتالي تذهب إلى أن رأس المال المثالي هو عند استخدام أكبر نسبة من القروض.

❖ يؤكد هذا التباين في نتائج الدراسات على استمرار العلاقة الجدلية القديمة المتعلقة بمحددات الهيكل المالي و مدى تأثيرها في الهياكل المالية للمؤسسات، ولعل ما يفسر هذا التباين هو اختلاف بيئة كل دراسة عن الأخرى أو بمعنى آخر هناك عوامل أخرى في بعض البيئات تؤثر في الهيكل المالي.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي تتعلق بتحديد الإطار العملي لاتخاذ القرارات المالية بصدد تحديد الميزج الأمثل للهيكل التمويلي والذي تحقق أفضل عائد متوقع على مجموعة الاستثمارات.

❖ الاعتماد على مصادر التمويل من خلال حقوق الملكية حيث أثبتت الدراسة انخفاض تكلفتها لانخفاض نسبة مخاطرتها، بالإضافة إلى أن تكلفة هذا النوع من التمويل مرتبط بشكل كبير بمدى تحقيق الأرباح.

❖ الابتعاد قدر الإمكان عن التمويل من خلال القروض حيث أثبتت الدراسة أن العلاقة عكسية بين نسبة الاستدانة و معدل المردودية الاقتصادية .

❖ ينصح بإضافة بعض المتغيرات المفسرة لهيكل رأس المال على النموذج محل الدراسة كتكلفة الوكالة، تكلفة الإفلاس، تكلفة الاقتراض، تكلفة الأموال الخاصة، ... الخ.

❖ ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة في مجال محددات الهيكل المالي، لتشمل القطاعات الاقتصادية الأخرى، كالبنيوك و مؤسسات التامين، والخدمات، للوقوف على مدى التباين لمحددات الهيكل المالي في هذه القطاعات.

❖ عدم الاستناد في قرار منح القروض البنكية إلى معيار الضمانات القانونية وإهمال معايير أخرى موضوعية تتعلق بجدية وفعالية المؤسسة موضوع الإقراض كأهمية التدفقات المالية المستقبلية و المكانية الإستراتيجية لنشاط المشروع وآليات العرض والطلب في محيط المؤسسة .

1فتحى إبراهيم محمد أحمد، “مذكرات فى : مبادئ التمويل والإدارة المالية”، مصر، دار النشر والتوزيع بجامعة أسيوط 1427 هـ - 2007 م

2الميداني، محمد ايمن، “الإدارة التمويلية في الشركات”، الرياض، مكتبة العبيكات، 1999م، ص591-626.

3هندي، منير إبراهيم، “الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر”، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1997م، ص574-581.

1. حمزة محمود الزبيدي،، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.

- S.Titman & R. Wessels, the Determinants of Capital Structure Choice, Journal of Finance.43, March 1973, Page 8
- Jung K, Kim Y, Timing, investment opportunities, managerial discretion, and the security issue decision. Journal of Financial Economics 42, 1996, pp. 159-185.
- Jensen, Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers, American Economic Review 76, 1986, pages. 323-329.
- A New - M.Ferri & W.Jones, Determinants Of Financial Structure : (JUNE, 1979). Page.107 Methodological Approach, Journal Of Finance.34 application pour les :- H.Belghiti, les déterminants de la structure du capital entreprises canadiennes et Américaines de 1995 à 2005, mémoire présente comme exigence partielle de la maitrise et administration des affaires, 51:université de québec, montréal, Canada, 2006,p
- H. Fakhfakh et R.Ben Atitallah, Les déterminants de la structure du capital des firmes Tunisiennes, Tunisie, 2006, P:13
- S.Titman & R. Wessels, the Determinants of Capital Structure Choice, , Page8..43, March 1973 Finance Journal of

ملحق رقم (1)

(1) قائمة بأسماء الشركات الصناعية والتي تمثل عينة الدراسة:

	اسم الشركة
1	“EURL”CPA PRINT
2	SPA ”GROUPE METANOF” FILIALE ALGAL
3	SARL «SIAD»
4	«SEFLEX»
5	«EFAPAL»
6	ANEP ENTREPRISE
7	EPE/CMC EURL
8	“SARL ”KRIM KRAM
9	“SARL ”SAFAC
10	“SPA ”SOFTAL CONSTRUCTION
11	«SPSRS»
12	SARL «SOTRAP»
13	ALFEL EL-HARRACH
14	SARL «ACAS»
15	SARL «SAMET»
16	SARL «ALLUB»
17	SPA «ENOF»
18	“SARL ”FORPIEUX
19	SARL «EGSMI»
20	SPA «EMB FBF»
21	ERENAV
22	“SARL ”MEDDAH ET FILS
23	EPE / SPA PAPIREC FILIALE DU GROUPE GIPEC
24	“SPA ”ALGRAN
25	STAA

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة
العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات لدى مديري التسويق في قطاع
التأمين

د.ايهاب سمير القبيج
جامعة فلسطين التقنية/ خضوري / فلسطين

د.مجيد مصطفى منصور
جامعة النجاح الوطنية / فلسطين

أ. حسين محمود عابد
جامعة النجاح الوطنية / فلسطين

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات لدى مديري التسويق في قطاع التأمين، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام الباحثون بتصميم الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء أفراد العينة المكونة من المشرفين، الإدارة الوسطى، والإدارة العليا والعاملين في اقسام التسويق في قطاع التأمين ، كما تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث أجزاء ، بحيث تناول الجزء الأول المعلومات الشخصية (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي) والمعلومات الوظيفية (المستوى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة) ، أما الجزء الثاني فتناول الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف ، المقدرة الاجتماعية)، أما الجزء الثالث والأخير فكان حول تحليل عملية اتخاذ القرارات.

و بتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الذكاء العاطفي بشكل عام والقدرة على اتخاذ القرار. حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.583) بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار عند العاملين في قطاع التأمين.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) أو المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- إيلاء الذكاء العاطفي مزيداً من الاهتمام خاصة على مستوى منظمات الأعمال، عبر عقد ورش عمل وتوفير برامج تدريبية لنشر مفهوم الذكاء العاطفي والدور البارز الذي يلعبه في نجاح الأفراد والمنظمات على حد سواء.
استخدام الذكاء العاطفي كأحد معايير التوظيف من قبل الشؤون الإدارية.

The Relationship between Emotional Intelligence and Decision-Making
within Marketing Managers in the Insurance Sector

Abstract

The study aimed to find out the relationship between emotional intelligence and decision-making within marketing managers in the insurance sector , and in order to achieve this goal , the researcher designed the questionnaire as a tool to explore the views of the members of the sample consisting of supervisors , middle management , senior management and employees in the marketing departments in the insurance sector , has also been division of the questionnaire into three parts , the first part collected demographic information (gender , age, academic qualification) and work information (the functional level , the number of years of experience) , while the second part addressed the emotional intelligence dimensions of the five (self-awareness , self-organizing , motivation , empathy and social skills) , The third and final part was about analyzing decision-making process .

And analyzed the data using SPSS (SPSS), the study found the following results:

- The study showed the presence of a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between emotional intelligence in general and the ability to make a decision. Where the Spearman correlation coefficient (0.583) between emotional intelligence and decision-making ability when working in the insurance sector.
- The lack of statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between emotional intelligence and decision-making capacity is attributable to personal variables (gender, age, educational qualification) or functional variables (the functional level, the number of years of experience

((tenure)).

The study recommendations include:

- Emotional Intelligence should be given more attention, especially at the level of business organizations, through workshops and training programs to spread the concept of emotional intelligence and the prominent role it plays in the success of individuals and organizations alike.
- The use of emotional intelligence as one of the criteria for recruitment by the administration.

المقدمة

إن نجاح أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة وكفاءة القائمين عليها باتخاذ قرارات إدارية سليمة تتفق مع أهداف المنظمة وتطلعاتها ، فعملية اتخاذ القرار تشكل محور العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة كما أنها عملية تتسم بالاستمرارية فلا يخلو يوم من مجموعة من القرارات من مختلف الإدارات وبمختلف المستويات الإدارية. ولقد ارتبط أداء المدير بعملية صنع القرار بحيث أصبح يسمى صانع القرار (Decision Maker) ويات هنالك أنماط من المديرين مرتبطة بطرق اتخاذ القرار، فمنهم من هو متجنب للمشاكل، ومنهم المدير المتردد، والمدير العاطفي، والمدير المخاطر وأنماط أخرى كثيرة تختلف باختلاف المسميات والتصنيف. إلا أن عملية صنع القرار ليست بالأمر السهل فهي تتطلب المفاضلة بين مجموعة من الخيارات ضمن الظروف والإمكانات المتاحة، وحتى يتمكن المدير من اتخاذ أي قرار لابد وأن تتوافر فيه العديد من المهارات والخبرات وهي ما تجعل المدراء يختلفون فيما بينهم وفي قراراتهم وتميز كل منهم عن الآخر وتحدد مدى نجاحاتهم. ولطالما كان نجاح القادة يعزى لأسباب تتعلق بقدراتهم العقلية، ومهاراتهم التقنية، إلا أن الدراسات الحديثة قدمت دلائل وبراهين تثبت أن التدني في العواطف ومهارات التعامل ، تؤثر على قدراتنا المهنية أكثر من النقص في خبراتنا التقنية وحتى في الذكاء العام. كما أن الدراسة الميدانية على بعض الناس في مواضع القيادة- في المؤسسات والشركات- وبعض الناجحين في حياتهم العملية، أضافت دليلاً جديداً يدعم الدور الأساسي الذي تلعبه العاطفة في اتخاذ القرار، والقيادة، والنجاح في الحياة. (نصيف،2006).

ولعل من أهم من ساهموا بإبراز الدور الذي تلعبه العاطفة في مدى تفوق الأشخاص على مختلف الأصعدة هو الدكتور دانييل جولمان (Daniel Goleman) من جامعة هارفارد ، وذلك من خلال الكتاب الذي

أصدره في عام 1995 بعنوان “ الذكاء العاطفي ” الذي يعتبر من أهم المراجع للباحثين في هذا المجال. فالذكاء العاطفي هو القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين بهدف تحفيز أنفسنا،

وإدارة عواطفنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين. (توفيق، 2009) إن الذكاء العاطفي يتعلق بالتنظيم الشخصي في الإدارة، والمهارات التي تقود نحو التفوق سواء أكان ذلك في أماكن العمل، أو نواحي الحياة المختلفة. فهو يشمل الحدس والبديهة، كما يشمل الحماسة التي يجب أن يتصف بها المدير بالإضافة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

إلى العلاقات الطيبة ومهارات التعامل مع الآخرين، التي اكتسبناها عبر سنوات طويلة من الخبرة، فهي تشكل مصدراً مهماً لفهم ما يدور حولنا. (نصيف، 2006).

ولقد أحدث الذكاء العاطفي فقرة نوعية في مختلف الأصعدة والمجالات، فقد أولت المنظمات التربوية والتعليمية الكثير من الاهتمام بهذا النوع من الذكاء نظراً لتأثيره الكبير على نجاح الطالب، حيث أشارت الأبحاث التربوية المرتكزة على أبحاث الدماغ أن الصحة العاطفية أساسية وهامة للتعلم الفعال. كما برهن الذكاء العاطفي على أنه متنبئ جيد للنجاح في المستقبل فالعديد من الدراسات والمؤلفات تعتقد بأنه أهم بكثير من الذكاء المتعارف عليه والذي يحدده اختبار الذكاء (I.Q.)، بل ويعتقد بأن الذكاء العاطفي يمكنه أن يساهم بنسبة تتجاوز الـ 80% في تحديد احتمالية نجاح الشخص أو فشله في الحياة العملية،

بينما يساهم الذكاء التقليدي في تحديد الـ 20% المتبقية (توفيق، 2009).

أما على سياق منظمات الأعمال تلك التي تهتم بمفاهيم الإدارة الحديثة وتحاول الاستفادة منها قدر المستطاع من أجل تعزيز القدرة التنافسية، فإن الذكاء العاطفي شكل أداة جوهرية من أجل تطوير الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وإن كانت هذه الدراسة ركزت بشكل أساسي على المدراء والمشرفين فهذا يعود إلى أن الذكاء العاطفي للقائد يؤثر إلى حد كبير في فاعلية نمط قيادته وإدارته لأداء الفريق ككل، كما أنه المسئول عن تهيئة الاستقرار العاطفي لدى أعضاء الفريق وتلطيف الصراع العاطفي فيما بينهم. (مصطفى، 2005).

كما أن للذكاء العاطفي دور مهم في فاعلية اتخاذ القرار داخل المنظمة وخاصة على مستوى القيادة العليا، إذ يساهم في تنظيم مشاعر متخذ القرار وفي السيطرة على انفعالاته فضلاً عن قراءة المشاعر من حوله

(الطائي، العطوي، 2010). وهذا ما ستحاول هذه الدراسة معرفته من خلال قياس الذكاء العاطفي لدى المشرفين والمدراء العاملين في قطاع التأمين ومدى علاقته بالقدرة على اتخاذ القرارات. لسنوات عديدة ظل الاعتقاد السائد هو أن النجاح يعتمد على الذكاء العادي (الأكاديمي) والمهارات التقنية والتخصصية فقط، إلا أن العقد الأخير من القرن الماضي شهد دراسات وأبحاث علمية تثبت أن هذا الذكاء وتلك المهارات غير كافية وحدها لتحقيق النجاح في مختلف المجالات ومنها العمل في المنظمات، بل إن هناك جوانب عديدة تتعلق بالنواحي اللاعقلانية (غير الإدراكية) والمتمثلة بالشعور، والمهارات الاجتماعية التي يجسدها نوع آخر من الذكاء يطلق عليه الذكاء العاطفي (قد يسميه البعض بالذكاء الشعوري، الانفعالي، أو الوجداني) وهو ما استقطب اهتمام العديد من الناس في مختلف نواحي الحياة. وسأتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الذكاء بشكل عام، وأنواعه، ومفهوم الذكاء العاطفي، وأهميته في العمل، وأبعاد ونماذج الذكاء العاطفي. طرح الكتاب والباحثون المعاصرين عدداً من المفاهيم للذكاء تعكس مضمونه كمصطلح،

ومن بين تلك المفاهيم (صالح وآخرون، 2010:102): عرف ستيرن (Stern)، الحائز على جائزة

نوبل عام 1943، الذكاء بأنه "القدرة العقلية على التكيف للمواقف الجديدة، أو القدرة على التصرف

وحل المشكلات الاجتماعية". فيما عرفه أبنغهاوس (Ebbinghaus) مصمم اختبارات التكميل

للذكاء بأنه القدرة على التركيب (Lindley 2001:155).

تعود أهمية الذكاء العاطفي في العمل إلى عهود مضت حتى إلى ما قبل انتشار هذا المصطلح، حيث أدرك التربويون والمهتمون بالموارد البشرية والمدربون في الشركات أن هنالك فرق بين الموظف متوسط الأداء والموظف المتفوق في الأداء وأن هذا الفرق لا يعزى فقط إلى المهارات الفنية التي يمكن اكتسابها وتعلمها

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

بسهولة وإنما يعود ذلك إلى شيء آخر يعرفه الشخص إذا رآه بنفسه ويصعب تحديده في نفس الوقت، إنه المهارات الشخصية (توفيق ، 2009).

وبسياق متصل فإن مقدرات الذكاء العاطفي ترتبط بكل من القيادة والإدارة ، فالقائد منوط به تحفيز العاملين والتأثير عليهم لإنجاز أعمالهم بكل فاعلية ، كما أن القائد الناجح لديه القدرة على صياغة السلوك الذي يريد أن يراه من العاملين ولديه كذلك القدرة على تهييء العمل الجماعي من خلال تعزيز روح الفريق لتحقيق نتائج بارزة. وتنبع أهمية وجود مقدرات الذكاء العاطفي في العمل لما له من دور مركزي في حياتنا ، ليس فقط كون معظمنا يقضي أغلب وقته بالعمل، بل لأن واقع العمل يلعب دوراً كبيراً في تحقيق ذاتنا ويؤثر في هويتنا ومكتسباتنا. ويرى (Stock & Associates, 1999) أن للذكاء العاطفي تأثيرات إيجابية على الفرد داخل العمل يمكن إجمالها بالنقاط التالية:

1- تطوير القادة: حيث يشكل الذكاء العاطفي نسبة تزيد عن 85% في تطوير الأداء اللامع للقادة العظماء.

2- الإنتاجية الفردية: تساعد مهارات الذكاء العاطفي على التفكير بشكل أكثر وضوح تحت ضغط العمل والإجهاد وتقلل من الوقت المهدر الناجم عن التفكير بمشاعر الغضب و القلق والخوف مما يزيد الإنتاجية.

3- نجاح العمل: فالذكاء العاطفي يعتبر عامل محدد ومهم للأداء العالي، يوازي بذلك القدرات الفنية والإدراكية.

4- أداء الفريق: عندما يتمتع الأفراد بمهارات الذكاء العاطفي فإنهم يتفوقون معاً لإيجاد الحلول للمشكلات وبأكفاً الأساليب.

5- التحفيز: يستطيع الأفراد ذو الذكاء العاطفي العالي التأثير إيجابياً على الآخرين عند الاتصال معهم، كونهم يمثلون نموذجاً للأداء المتميز.

6- رضا الزبون: يؤدي تطوير مهارات الذكاء العاطفي إلى خلق حالة من التفاهم بين الأفراد العاملين والزبائن، كما يسعى الأفراد العاملون إلى تقديم العناية المخلصة للزبائن من أجل تحقيق خدمة ممتازة تحقق رضا الزبون.

7- الموازنة بين الحياة والعمل: وذلك لأن الإنتاجية الجيدة والأداء الجيد تمكن الفرد من مغادرة العمل في الوقت المعقول.

8- الإبداعية والاختراع: ترشد مقدرات الذكاء العاطفي تفكير الأفراد وتفتح لهم الطريق أمام بصيرة وأفكار مبدعة. وعلى النقيض من التأثير الإيجابي لارتفاع مستوى الذكاء العاطفي، فإن انخفاضه يؤدي إلى نتائج سلبية تتمثل بالتالي:

1- مناخ تنظيمي سلبي

2- انخفاض الإنتاجية

3- انخفاض في العائد

4- فشل مبادرات التغيير، وإعادة الهندسة وتحسين العمل.

5- انخفاض في رضا الزبون وولاءه.

- 6- فقدان الإبداعية و الاختراع.
اختلف العلماء في تقسيمهم لأبعاد الذكاء العاطفي ، فقد قسم جولان الذكاء العاطفي إلى خمس عناصر رئيسة وهي:
 - 1- إدراك الذات (Self-awareness) : هي قدرة الشخص على فهم مشاعره وعواطفه بدقة، وتحديد الأفضليات، الأهداف، القيم، والإحساس بما يشعره الآخرون تجاهه، واستخدام تلك المعرفة لتوجيه سلوكه. ويسهم الإدراك الذاتي في تحسين الذكاء العاطفي عبر انسجام الشخص مع نفسه وإدراكه للأشياء التي يمارسها ويحس بها كما هي فعلاً وبصدق.
 - 2- ضبط الذات (Self – Control): وهي قدرة الشخص على ضبط وتوجيه الانفعالات والمشاعر تجاه الآخرين. وتتطلب السيطرة على النفس تحلي الفرد بموقف ذاتي إيجابي وقدر من المعرفة بالذات لاتخاذ قرار صائب أو التعامل مع عاطفة ما. ويساعد ضبط الذات الأذكياء عاطفياً على إظهار مشاعرهم إذا كانت مناسبة، أو التعامل معها بشكل إيجابي إذا صعب إظهارها.
 - 3- الدافعية (Motivation): وهي حب العمل بغض النظر عن الضغوط المحيطة، أو الأجر، أو المركز الشخصي. ونظراً لكون العاطفة تتصل اتصالاً مباشراً بالفكرة وتشكل المحرك أو المحفز لها فإن الدافعية تشكل أحد أهم الأوجه الأساسية للذكاء العاطفي والقدرة على القيادة والإدارة، فالأشخاص الأذكياء عاطفياً يبحثون عن كل ما هو إيجابي وجميل في البيئة المحيطة بهم ويحاولون جعل الأشياء تبدو أفضل مما يضيف قيمة لأماكن عملهم.
 - 4- التعاطف (Empathy): وهي القدرة على تفهم مشاعر وعواطف الآخرين والتعامل مع ردود أفعالهم بمهارة. ويعتبر التعاطف عامل مهم لبناء الثقة، والتي بدونها يصعب تعاون الآخرين أو القدرة للتأثير بهم، والتعاطف ضروري للمدير من أجل إدارة الموظفين والتعامل مع الزبائن ، تحقيق التغيير المطلوب ومن ثم إنجاز العمل بنجاح وتفوق.
 - 5- المهارة الاجتماعية (Social Skills) : وهي القدرة على بناء وإدارة العلاقات مع الآخرين، وإيجاد أرضية مشتركة وبناء التفاهات بكفاءة. وهذه المهارة تتطلب التركيز على الآخرين والانتباه للأقوال وللغة الجسد والتغيرات في السلوك من أجل التجاوب معهم بطريقة ملائمة. وسيتم التطرق إلى أبعاد ومكونات الذكاء العاطفي بمزيد من التفصيل من خلال دراسة نماذج الذكاء العاطفي للفرد.
تعتبر القرارات المحرك المركزي للأنشطة التنظيمية بل لقد ذهب البعض إلى تعريف الإدارة بأنها : هي اتخاذ قرارات ، وهذا ما أكده (هريبرت سايمون) الحائز على جائزة نوبل واحد من نظري مدرسة اتخاذ القرارات في الإدارة بقوله “ الإدارة ما هي إلا اتخاذ قرارات“ (Simon, 1971:67)
وأيد هذا الرأي (أكيبو موريتو رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لشركة سوني عندما ذكر : إن الوظيفة الأساسية للإدارة هي اتخاذ القرار) (صالح وآخرون، 2010).
- وتضاهي المنظمات الناجحة في أداؤها بالمقارنة مع غيرها بأنها تتخذ قرارات أفضل وأسرع وبانجاز متكامل ، وتشكل عملية اتخاذ القرار أهم نشاط يمارسه المدراء في كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات، ويلاحظ “ بيتر دركر “ (P. Druker) إن اتخاذ القرار أحد مهام المدير الرئيسية ، والقرارات ذات الأهمية التي يتأثر بها كامل أقسام المنظمة وأداء القرار ونتائجه هي التي تحدد طبيعة المدير الفعال ومدى قدرته على تحمل المسؤولية في إدارة المنظمة. وهذا لا يعني بحس أفعال بقية العاملين في المنظمة بل إن عملية اتخاذ القرار بذاتها توجه وتنسق العلاقات المتكاملة والتجميعية لهذه الفعاليات.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

كما تعد عملية اتخاذ القرار عملية ديناميكية تسري على كافة أشكال نشاطات المنظمة ويؤكد كونتز (Koontz) أنه لا يوجد تفريق فيما يدار سواء كان منظمة خاصة أم حكومية، منظمات خيرية أو دينية وحتى الجامعات فإن واجب المدير في أي مستوى هو أن (يقرر) بالعمل لكي يحقق أهداف الجماعة بأقل التكاليف المادية والبشرية، ويشير البيرز (Albers) حيثما يوجد مدراء يفترض أن توجد قرارات فكليهما صنوان متلازمان وعليه فإن وجود الإدارة عامة وشاملة يلزم بقاء القرارات التنظيمية ديناميكياً بمفهوم تكاملي وتنسيق عالي. (شهادة، 2005)

وعكفاً على ما سبق، سيتم دراسة عملية اتخاذ القرار من حيث المفهوم، والعناصر، والخطوات، العوامل المؤثرة، والشروط اللازم توافرها لكفاءة عملية اتخاذ القرار. تعريف القرار: “ هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها”. (العزاوي، 2006) في حين يعرفه (ماهر، 2007/2008) بأنه “ هو أفضل بديل لحل المشكلة، أو هو الحل “. أما (الصيرفي، 11: 2007) فيعرف القرار بأنه “ عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة “. أما القرار الإداري فيعرفه (حريم وآخرون، 1998، 140) بأنه “ سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لتخذ القرار “.

ومن التعريف السابق يتضح ما يلي (الصيرفي، 2007 : ص 12):

- القرار الإداري يعني إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح بقصد إحداث مركز قانوني معين متى ما أتيح لها ذلك وبدافع الحصول على مصلحة عامة.
- القرار الإداري مرتبط بتحقيق الأهداف، ويأخذ الصفة القانونية، وتدرج السلطات والمنطق ويختص بموضوع واحد.
- يجب توخي الدقة قبيل إصدار القرار، حيث أن القرار الإداري لا يقبل السحب وأثاره تبقى قائمة حتى لو سحب إدارياً.

اتخاذ القرار Decision Making : “ هي أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، وبدائل الحل، وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب “. (ماهر، 2007/2008).

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو عملية معقدة جداً تتداخل فيها عوامل متعددة : نفسية، سياسية، اقتصادية، واجتماعية وتتناول عناصر عديدة.

ويرى “ كومسون “ و “ وتودين “ أن (وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرار) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل إنه يشير كذلك إلى الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار).

وعلى ذلك يجب التفريق بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار حيث يمثل اتخاذ القرار آخر مرحلة في عملية صنع القرار. (الخطيب و معاينة، 2009) عن (الجوهري وأبو الغار، 1990) .

تبرز أهمية اتخاذ القرار من خلال الآتي (ماهر، 37-34 : 2007/ 2008):

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة، فالإنسان يمارس اتخاذ القرارات طوال الوقت، وتتنوع هذه القرارات من بسيطة مثل ماذا سياكل، إلى قرارات مصيرية وحاسمة مثل ماذا سيتخصص في دراسته، وأين سيعمل وغيرها الكثير من القرارات، أما في سياق المنظمة فالقرارات الإدارية تمارس في مختلف المجالات من تخطيط وإنتاج وتسويق وتنظيم.
- اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله، فاتخاذ القرارات هي الأداة التي بواسطتها يمارس المدير العمل الإداري، فيقرر ما يجب القيام به ومن سيقوم به ومتى وأين يجب القيام به، وبالتالي كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أداءه الإداري.
- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة، حيث ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، وبالتالي يكون تأثيرها كبيراً على مدى نجاح المنظمة أو فشلها من خلال قدرتها على الاستمرار والمنافسة مما يجعلها تلعب دوراً هاماً في تحديد مصير المنظمة ومكانتها بين المنظمات الأخرى.
- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة، تحتوي كل وظيفة من وظائف المنظمة على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة تلك الوظيفة، فوظيفة الموارد البشرية تتضمن العديد من القرارات الهامة والمتعلقة بالتعيين والترقيات وإنهاء الخدمات، أما بالنسبة للتسويق فهناك قرارات مثل تخطيط السوق والتسعير والتسويق، وبالنسبة لوظيفة الإنتاج فيوجد قرارات هامة تتعلق بماذا ستنتج المنظمة وما هو حجم الإنتاج الأمثل وما إلى ذلك من قرارات.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، إن اتخاذ القرار هو جوهر وأساس كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فكل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

عند اتخاذ أي قرار فإنه يتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي (الصير في، 2007) :

- 1- المهارة أو الذكاء وذلك من خلال القدرة على صياغة الموقف أو المشكلة موضوع القرار بشكل جيد.
 - 2- التصميم، بمعنى الوقوف على أسباب المشكلة و البحث عن الحلول لها.
 - 3- الاختيار بهدف تحديد أفضل البدائل المتاحة وهذا يعني اتخاذ قرار ولكن بعد:
 - أ- تحقق الإدارة من ضرورة اتخاذ قرار.
 - ب- وضع المعايير والتنبؤ بالنتائج في ظل القرار المتخذ.
 - ت- التأكد من فاعلية وموضوعية المعايير، والحلول البديلة المرتبطة بها من أجل الوصول لأفضل نتائج ممكنة.
- أما(الخطيب و معاينة، 2009، 254) فيقولان أن عملية اتخاذ القرار تدور في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:
- 1- الموقف (المشكلة).
 - 2- متخذ القرار.
 - 3- الهدف.
 - 4- البدائل.
 - 5- قواعد الاختيار.
 - 6- عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

خطوات اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بخطوات معينة، وقد اختلف كتاب علم الإدارة في عدد هذه الخطوات ومرجع هذا الاختلاف يعود إلى درجة التفصيل في الخطوة وليس في إضافة خطوة أو حذف أخرى من أو إلى عملية اتخاذ القرار، وفيما يلي الخطوات المستخدمة من قبل معظم كتاب الإدارة (حسين والساعد، 2022: 24):

تحديد المشكلة

البحث عن البدائل

- 1- تقييم البدائل
- 2- اختيار البديل المناسب (الأمثل)
- 3- تنفيذ القرار.
- 4- المتابعة والرقابة.

علاقة الذكاء العاطفي بعملية اتخاذ القرار

يحمل القادة على عاتقهم مسؤولية كبيرة ، فهم يتخذون قرارات من شأنها أن تؤدي إلى نجاح منظماتهم أو فشلها، وهذا يحد ذاته يشكل عبئاً وضغوطاً كبيرة عليهم، مما يتسبب في خلق مشاعر من القلق، الخوف، الحذر، وقد يتعدى الأمر ذلك ويصل إلى درجة الإحساس بالذنب أو الحزن. فنجاح القرار الإداري لا يعتمد فقط على المنطق وإنما تلعب المشاعر دوراً كبيراً . فالقائد القادر على إدراك دقيق لشعوره، يساعده ذلك في استخدام ذلك الشعور في عملية اتخاذ القرار (Grander & Stough, 2002: 70) .

ويمكن اعتبار الذكاء العاطفي وسيلة لتحقيق النتائج المرجوة، عبر القدرة على الوصول ، استخدام ، فهم وإدارة الشخص لشعوره وشعور الآخرين . وكما أن الذكاء العاطفي هو الاستخدام الذكي للأفكار والشعور ، فالقلب والعقل يعملان بانسجام لاتخاذ أفضل القرارات وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين (Mayer &

Salovey , 1997) فكلية “ القلب ” التي استعملها الكاتبين هي إشارة إلى الشعور . إضافة إلى ذلك فإن المقدرة الشعورية هي من تسهل عملية الاختيار، وعدم الاستسلام للكلمة الهائل من الخيارات، لأن الشعور يكون مترادفاً مع التعلم، والتجارب، والخبرات وهو الذي يساعد في عملية تصنيف وتنظيم التفكير باتجاه اتخاذ القرار (Harmon, 2000:46) ، وحتى يستطيع القائد اتخاذ أفضل القرارات بالتوافق مع مشاعره ، عليه إتباع التالي (Noyes, 2003:3) :

- 1- الوصول لشعوره: وذلك عبر تحديد ومواجهة ما يشعر .
- 2- الاندماج والتكامل مع شعوره: وذلك من خلال الإحساس بشعوره بشكل كامل، ومن الطرق التي يمكن أن تساعد بهذا الخصوص أرشفة شعوره من خلال التدوين أو التسجيل على آلة تسجيل والتي تمكنه فيما بعد من التفكير بوضوح أكبر .
- 3- فهم ماهية شعوره وما يحاول أن يخبره: فعلى القائد أن يبقى متفتحاً على المعلومات الغزيرة التي يزود بها شعوره بخصوص الماضي والمستقبل، فهذا سوف يساعده على اتخاذ أفضل القرارات في المستقبل.
- 4- إدارة شعوره: وهنا تتجسد العملية القيادية حيث الإصغاء للشعور والعقل، عند اتخاذ القرارات والتأثير في الآخرين. فعندما يشعر القائد بالهدوء فسيجعل كل من حوله يشعرون بالهدوء، وكذلك الحال عندما يشعر بالثقة فسينعكس ذلك على كل من حوله. وأن يقدم ما يكون قادراً على تقديمه

(صالح وآخرون، 2010: 281-282).

ويحتل قطاع التأمين موقعا مهما بالنسبة للقطاع الاقتصادي لأي بلد ، وتبرز أهميته في دعم الاقتصاد الوطني القومي ، وله دور بارز في دعم الاقتصاديات الأخرى وحمايتها واستقرارها ، ودوره البارز أيضا في إحداث التنمية الاقتصادية وله القدرة على اجتذاب مدخرات الأفراد ، مما يعرف “بجملة الوثائق” ونتيجة لهذا الدور فإن هذا القطاع الهام يحتاج من الكفاءة والدراية والقدرة الإدارية على إدارة شؤونه والاهتمام بصالح المتفاعلين ، وأصحاب الأسهم وحملة الوثائق وإدارة الأموال لهذه الشركات ، إن الأموال هي الشريان الوحيد الذي يغذي هذه الشركات لأنها لا تتعامل مع سلع وخدمات كباقي الشركات الأخرى ، فهذه شركات مالية بحتة تتعامل مع أقساط وعوائد استثمار “تدفقات نقدية داخلية” ومتطلبات ونفقات تشغيل “تدفقات نقدية خارجة” (أبو بكر، حمودة، 2009. 2004 ص 1، 3).

إن الدور الهام والتطور السريع في هذا المجال وما يطرأ من تغيرات على قطاع التأمين حيث نستخدم هيئات رقابية على هذا القطاع والإطلاع على مراكزها المالية والاستثمارات ، لذلك فإن الأساليب الكمية والتحليل المالي لها أهمية كبيرة في الوقوف على آراء شركات التأمين والحكم على كفاءة استخدام الأموال وإدارة هذه الشركات والتخطيط المستقبلي .

ثالثا: دراسات سابقة

- (أبو عفش، 2011): وهي دراسة بعنوان “أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات” ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مراحل اتخاذ القرار ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فاعليتها. كان مجتمع الدراسة هو شريحة المدراء في مكتب غزة الإقليمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء العينة والذين بلغ عددهم 94 مديراً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل في الدراسة. توصل الباحثون إلى نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء، وأوصت بالعمل على الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي لدى موظفي الأونروا بغزة من خلال التدريب العملي الميداني، كذلك التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في الأونروا، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد القيم الإنسانية في اتخاذ القرار وذلك من خلال فتح آفاق وفرص لزيادة استخدام الأونروا للقدرة البشرية الكامنة.

- (د.الرفاد، أبو دية، 2012): وهي دراسة بعنوان “الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية” . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثون باستخدام الاستبانة حيث تم توزيعها على عينة مكونة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة بواقع (288) قائداً و(773) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية ممثلة بنسبة (30%). ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: درجة توافر عالية للذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، وكذلك درجة توافر عالية لسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. كما أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين ممارسة القادة للذكاء العاطفي وبين سلوك المواطنة لديهم. هذا وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وللقيادة وتشجيع جميع العاملين على

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المشاركة في عملية التدريب، كما أوصت بإجراء دراسات على الذكاء العاطفي وربطه بمتغيرات أخرى غير متغيرات الدراسة الحالية.

- Role of Emotional “ (Sanil and K.Y., 2009) :دراسة بعنوان

الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي كمفهوم شامل وإدارة التوتر والقلق في مكان العمل، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم أخذ عينة مكونة من (120) طالب إدارة من دلهي - الهند، ولقد تم استخدام مقياس الذكاء العاطفي، حصر التوتر (stress inventory) واختبار القلق العام لقياس كافة المتغيرات. ومن ثم تم استخدام الإحصاء الوصفي، و كل من تحليل الانحدار والارتباط لتحليل البيانات. أما النتائج فقد أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومتغيرات التوتر والقلق.

- The Role of “ (Brown and others, 2003) : وهي دراسة بعنوان

Emotional Intelligence in the Career Commitment and Decision-

”Making Process” هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من الكفاءة الذاتية لصنع القرارات الوظيفية، وكذلك العلاقة بين الذكاء العاطفي والاستكشاف المهني (vocational exploration) والالتزام، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة موجبة بين الذكاء العاطفي والمتمثل بالأبعاد التالية (العاطفية ، استخدام المشاعر، إدارة العلاقات والتحكم بالذات) والكفاءة الذاتية لصنع القرارات الوظيفية، بيمين يرتبط استخدام المشاعر والتحكم بالذات سلباً مع الاستكشاف المهني (vocational exploration) والالتزام.

- Study of the Relationship “ (Moghadam, 2011) : وهي دراسة بعنوان

between Emotional Intelligence (EI) and Management Decision

”Making Styles“ هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط اتخاذ القرار لمجموعة من المدراء في قطاع النفط (عقلانية، بديهية، معتمدة، عفوية وانطوائية)، وقد تم توزيع استبانة على (55) مدير ، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحليل العلاقة بين المتغيرين، وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي وكل من النمط العقلاني والانطوائي، بينما توجد علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والنمط البديهي ، ولكن لم تظهر النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والنمط المعتمد أو العفوي لاتخاذ القرار.

مشكلة الدراسة:

نظراً للاهتمام الملحوظ بمفهوم الذكاء العاطفي وتنافس الدراسات والأبحاث لإبراز دوره المتعاظم في تحسين الأداء وتحقيق التمايز والنجاح، بالإضافة إلى مطالبة العديد من علماء السلوك التنظيمي بتفعيل مهارات وأساليب الذكاء العاطفي في المنظمات، وحث المدراء على استخدام الذكاء العاطفي كنهج للقيادة. وكون عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية ومكون رئيسي لنجاح أي مدير وتميزه عن غيره من المدراء، وهي عملية تمر بمراحل مختلفة وتتأثر بالعديد من العوامل في كل مرحلة وينعكس تأثيرها على كفاءة المنظمة ككل، من هنا نشأت الحاجة إلى هذه الدراسة التي صممت لقياس مستوى الذكاء العاطفي لدى المشرفين والمدراء العاملين في قطاع التأمين ومعرفة العلاقة التي تربطها بالقدرة على اتخاذ القرار.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وتتمحور الدراسة حول الإجابة عن السؤال التالي:

ما العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات لدى مديري التسويق في قطاع التأمين ؟
أهمية الدراسة ومبرراتها:
الأهمية العلمية:

- لقد لاحظ الباحثون من خلال مراجعة الدراسات السابقة تناولها لمفهوم الذكاء العاطفي وتأثيره من الناحية الاجتماعية، والتربوية، والتعليمية، بينما ندرت الدراسات العربية التي تتناول تأثير الذكاء العاطفي على القيادة والقدرة على اتخاذ القرارات وعلى وجه الخصوص ضمن منظمات الأعمال (Business organizations) التي تعنى بالناحي الربحية في ظل منافسة قوية ومحتممة ، من هنا برزت أهمية هذه الدراسة بتسليطها الضوء على هذا النوع من الشركات.

- قد تفتح الدراسة الحالية الباب امام اجراء دراسات مستقبلية مماثلة لموضوع الدراسة بحيث تلقي مزيدا من الضوء على اهمية الذكاء التسويقي وغيرها من السمات لدى الادارة وعلاقة ذلك باتخاذ القرارات.

- اهتمت هذه الدراسة بتوجيه اهتمام الشركات والمؤسسات خاصة الكبرى منها بالاعتناء بالمفاهيم الإدارية المعاصرة كالذكاء العاطفي والسعي لتطبيق المهارات الخاصة بها على العاملين لديها لما لذلك من أثر على التحفيز، والأداء، والإنتاجية.

- إعطاء تصور واضح لمتخذي القرار والقادة في الشركات والمؤسسات لأهمية الذكاء العاطفي في الواقع العملي والنظري للتكامل مع أنشطة ووظائف الشركة الأخرى.
أهداف الدراسة

- قياس العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات لدى مديري التسويق في قطاع التأمين، من خلال الأبعاد الخمسة كما عرفها (Daniel Goleman) وهي الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات (تنظيم الذات)، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية.

- تقديم توصيات من شأنها الارتقاء بمستوى الأداء على مستوى القيادة العليا، ومن ثم توجيهها نحو المستويات المختلفة.
أسئلة الدراسة

- ما العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرارات لدى مديري التسويق في قطاع التأمين؟
فرضيات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين متغيرين أساسيين:

- متغير مستقل، وهو الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المقدرات الاجتماعية).

- متغير تابع، وهو القدرة على اتخاذ القرار.

لذا تمحورت هذه الدراسة حول فرضيتين أساسيتين:

الفرضية الأولى : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار باختبار هذه العلاقة على الأبعاد الخمسة كالتالي:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي والقدرة على اتخاذ القرار.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات والقدرة على اتخاذ القرار.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف والقدرة على اتخاذ القرار.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والقدرة على اتخاذ القرار.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرار.
الفرضية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول العلاقة بين الذكاء العاطفي ومستوى اتخاذ القرار تعود للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي) والمتغيرات الوظيفية (عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) .

إجراءات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي دون تدخل الباحثون وذلك عن طريق استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، كما سيتم ربطها بالإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة.

حدود الدراسة ومحدداتها

حدود مكانية: هذه الدراسة تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرارات على بعض الشركات العاملة في قطاع التأمين فقط . ولم تتناولها على كل الشركات سواء داخل فلسطين أو خارجها.

حدود زمنية: هذه الدراسة تمت في فترة محددة وهي شتاء 2013.

حدود بشرية: تناولت هذه الدراسة المشرفين، الإدارة الوسطى والإدارة العليا لارتباطهم الوثيق بعملية صنع القرار.

محددات الدراسة: واجه الباحثون عدد من الصعوبات من ضمنها قلة المراجع الأجنبية التي تتكلم عن الذكاء العاطفي في مكتبة الجامعة، كذلك تحديد عدد الاستبانات المسموح توزيعها من قبل الشؤون الإدارية لبعض الشركات عينة البحث، وأن الفئة المستهدفة هي من المدراء والذين تتطلب طبيعة عملهم السفر وكثرة الاجتماعات خاصة أن الشركات المستهدفة من الدراسة هي من أكبر الشركات العاملة في فلسطين مما أعاق بعض الشيء في عملية تجميع الاستبانات.

مصطلحات الدراسة:

الذكاء العاطفي: هو القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين بهدف تحفيز أنفسنا، وإدارة عواطفنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين. (توفيق، 2009)

القرار (Decision): هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (العزاوي، 2006).

اتخاذ القرار (Decision Taking) : هي أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، وبدائل الحل، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب. (ماهر، 2007/2008).

منهجية الدراسة

قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد الأنسب للدراسات الإنسانية من أجل إيجاد العلاقة بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة والمقدرة على اتخاذ القرار وكذلك مدى تأثير العوامل الديموغرافية على العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار وذلك من خلال اختبار الفرضيات والخروج بنتائج يمكن تعميمها وتقديم التوصيات لخدمة البحث العلمي.

مجتمع الدراسة وعينتها تكون مجتمع الدراسة من أربع شركات تعمل في قطاع التأمين تكونت عينة الدراسة من (81) من المشرفين ومدراء الإدارة الوسطى والإدارة العليا والعاملين في قسم التسويق ، و يجدر التنويه هنا أنه تم مطالبتنا بتوزيع عدد محدود من الاستبانات في بعض الشركات وذلك طبقاً

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

للقوانين المطبقة لدى الشؤون الإدارية لهذه الشركات ، في حين اقتصر عدد المشرفين والمدراء على (6) فقط. ولقد جرى توزيع الاستبانة بشكل عشوائي من قبل الشؤون الإدارية تم استرداد (68) استبانة أي بنسبة استرداد (83%) وكانت جميعها صالحة للدراسة نظراً لاستيفائها للشروط.

أدوات الدراسة

قام الباحثون بإعداد استبانة حول “ واقع الذكاء العاطفي للمديرين العاملين في قطاع التأمين وعلاقته باتخاذ القرار ” مستعينة بدراسة (أبو عفش، 2011) ودراسة (الشهري، 1430 هـ) وبعض المراجع مع إجراء التعديلات اللازمة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق التسلسل التالي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أرفض، أرفض بشدة) بحيث أعطيت الدرجة (5) ل(أوافق بشدة) وأعطيت الدرجة (1) ل(أرفض بشدة).

صدق الاستبانة:

تم اختبار صدق الاستبانة عن طريق:

1- **صدق المحكمين:** حيث خضعت الاستبانة للتحكيم من قبل دكتور ثقة وذو خبرة ودراية بموضوع الدراسة والأسس العلمية في التحكيم.

2- **اختبار ثبات الأداة:** لقد تم استخدام معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronback Alpha) ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات النهائي (91.7%) وهو معامل ثبات جيد يفي بأغراض البحث العلمي.

جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة :

تم جمع المعلومات ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- تم استخدام التكرارات والنسب لتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لوصف إجابات أفراد العينة بحيث يتم تفسيرها حسب المعيار التالي (أقل من 2.5 درجة قليلة / 2.5-3.5 درجة متوسطة، أكبر من 3.5 درجة كبيرة).

- تم استخدام اختبار **One Sample T-test** لاختبار فرضيات الدراسة حول وجود علاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار.

- تم استخدام معامل الارتباط **سبيرمان** لقياس درجة الارتباط بين أبعاد الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار .

- تم استخدام اختبار (مان- ويتني للمقارنة بين مجتمعين مستقلين) وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين مستقلتين من البيانات للعينات المستقلة، من أجل اختبار صحة الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- تم استخدام اختبار (كروسكال - والاس) وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطات أكثر من مجموعتين من البيانات من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، و المستوى الوظيفي).

وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية
تم تخصيص الجزء الأول من الاستبانة لتحليل توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: جنس عينة الدراسة

جدول رقم (3:1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير جنس عينة الدراسة

الجنس	العدد	النسبة (%)
ذكر	48	70.6
أنثى	20	29.4
المجموع	68	100.0

ثانياً: عمر عينة الدراسة

جدول رقم (3:2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر عينة الدراسة

العمر	العدد	النسبة (%)
أقل من 30	13	19.1
أكثر من 30 وأقل من 40	39	57.4
أكثر من 40 وأقل من 50	13	19.1
أكثر من 50	3	4.4
المجموع		100.0

ثالثاً: المؤهل العلمي لعينة الدراسة

جدول رقم (3:3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي لعينة الدراسة

النسبة (%)	العدد	المؤهل العلمي
11.8	8	دبلوم أو أقل
66.2	45	بكالوريوس
4.4	3	دبلوم عالي
17.6	12	دراسات عليا
100	68	المجموع

رابعاً: المستوى الوظيفي لعينة الدراسة

جدول رقم (3:4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة (%)	العدد	المستوى الوظيفي
64.7	44	مشرف أو أقل من مدير دائرة
19.2	13	مدير دائرة أو أقل من مدير دائرة
13.2	9	مدير إدارة
2.9	2	أعلى من مدير إدارة
100.0	68	المجموع

خامساً: سنوات الخبرة لعينة الدراسة

جدول رقم (3:5)*توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة (%)	العدد	سنوات الخبرة
11.8	8	أقل من 5 سنوات
26.5	18	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
42.6	29	أكثر من 10 وأقل من 15 سنة
19.1	13	أكثر من 15 سنة
100.0	68	المجموع

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تناول التحليل الإحصائي إجابات فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لوصف إجابات أفراد العينة بحيث يتم تفسيرها حسب المعيار التالي (أقل من 2.5 درجة قليلة / 2.5-3.5 درجة متوسطة أكبر من 3.5 درجة كبيرة)، و مفصلة حسب فقرات كل فرضية من فرضيات الدراسة، من خلال تحويلها إلى بيانات كمية باستخدام مقياس " ليكرت " حيث تم تلخيصها وفقاً لتسلسل فقرات الاستبانة، ويمكن تلخيص هذه النتائج في الجداول التالية:

أولاً: فقرات الفرضية الأولى

جدول رقم (4:1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لفقرات الفرضية الأولى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	أستطيع التعبير عن مشاعري.	4.2794	.66570	كبيرة
2.	أنا مستعد للاعتراف بالأخطاء والاعتذار.	4.2206	.80753	كبيرة
3.	أنا واضح في مبادئ وأهدافي.	4.5441	.55808	كبيرة
4.	أعرف نقاط القوة والضعف لدي.	4.4118	.55275	كبيرة
5.	عادة أكون فكرة دقيقة عن كيفية شعور الآخرين تجاهي خلال تعامل معين.	4.2059	.61228	كبيرة
6.	أخلص مع نفسي والآخرين.	4.3529	.68599	كبيرة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الدرجة الكلية	4.3358	.38471	كبيرة
---------------	--------	--------	-------

يشير الجدول رقم (4:1) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت كبيرة نحو جميع الفقرات – إذ أن متوسطاتها الحسابية أكبر من قيمة الوسط الحسابي لأداة القياس الذي يساوي (3.5)، وتبين أن الفقرة الثالثة هي أكثر الفقرات الموافق عليها، بمعنى أن (أنا واضح في مبادئ وأهدافي) ، وأن الفقرة الخامسة من أكثر الفقرات التي حصلت على أقل نسبة موافقة ، وهي (عادة أكون فكرة دقيقة عن كيفية شعور الآخرين تجاهي خلال تعامل معين) . ويشار إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات الفرضية الأولى بلغ (4.3358)، وهو متوسط حسابي كبير يظهر أهمية هذه الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشكل عام. كما أن الانخفاض النسبي لأرقام الانحرافات المعيارية لأجوبة هذه الفقرات، يشير إلى تجانس آراء أفراد فئات العينة تجاه واقع الذكاء العاطفي للمديرين العاملين في قطاع التأمين وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار.

اختبار الفرضية الأولى

H1:1 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوعي الذاتي والقدرة على اتخاذ القرار

بهدف اختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار One Sample T-test، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (4:2) نتائج اختبار الفرضية الأولى

نتيجة اختبار الفرضية العدمية	فترة ثقة الاختبار (0.97)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدلالة Sig	الفرق بين الوسطين	T المحسوبة
	أعلى	أدنى					
رفض	1.4289	1.2427	.38471	4.3358	*0.000	1.33578	28.632

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) أقل من قيمتها 0.05، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوعي الذاتي والقدرة على اتخاذ القرار. لقياس درجة الارتباط بين الوعي الذاتي والقدرة على اتخاذ القرار، في قطاع التأمين تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان ، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (3:4) نتائج ارتباط سبيرمان بين الوعي الذاتي والقدرة على اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	معامل سبيرمان	الفرضية
*0.012	0.302	لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوعي الذاتي والقدرة على اتخاذ القرار

يشير الجدول السابق إلى أن معامل ارتباط سبيرمان بين الوعي الذاتي والقدرة على اتخاذ القرار عند العاملين في قطاع الاتصالات قد بلغ (0.302) وأن مستوى الدلالة قد بلغت (0.012) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

ثانياً: فقرات الفرضية الثانية

جدول رقم (4:4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لفقرات الفرضية الثانية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	أستطيع بسهولة السيطرة على الاضطرابات الذهنية عندما أريد التركيز.	3.9412	.78953	كبيرة
2.	أتجاهل ما مر بي في الماضي من مشكلات وأستطيع تجاوزها.	3.9265	.83427	كبيرة
3.	أنا أفتح على الناس بطريقة مناسبة، ولكن ليس كثيراً لئلا أتهم بالبعد والبرود.	3.8235	.80930	كبيرة
4.	أستطيع السيطرة على غضبي أمام الآخرين.	3.6324	.94481	كبيرة
5.	أجيد إدارة مزاجي والتعامل معه ، ولا أحضر عواطف سلبية إلى العمل.	3.8529	.90215	كبيرة
6.	أستطيع التحكم في مشاعري عند مواجهة الخطر.	3.8529	.69679	كبيرة
7	أبحث عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها.	3.9559	.67876	كبيرة
الدرجة الكلية		3.8550	.53195	كبيرة

يشير الجدول رقم (4:4) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت كبيرة نحو جميع الفقرات – إذ أن

متوسطاتها الحسابية أكبر من قيمة الوسط الحسابي لأداة القياس الذي يساوي (3.5)، وتبين أن الفقرة السابعة هي أكثر الفقرات الموافق عليها، بمعنى أن (أبحث عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها.) ، وأن الفقرة الرابعة من أكثر الفقرات التي حصلت على أقل نسبة موافقة، وهي (أستطيع السيطرة على غضبي أمام الآخرين). ويشار إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات الفرضية الثانية بلغ (3.8550)، وهو متوسط حسابي كبير يظهر أهمية هذه الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشكل عام. كما أن الانخفاض النسبي لأرقام الانحرافات

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة
 المعيارية لأجوبة هذه الفقرات، يشير إلى تجانس آراء أفراد فئات العينة تجاه واقع الذكاء العاطفي
 للمديرين العاملين في قطاع التأمين وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار

اختبار الفرضية الثانية

H1:2: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين تنظيم الذات
 والقدرة على اتخاذ القرار

بهدف اختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، وكانت نتائجه على
 النحو التالي:

جدول رقم (4:5) نتائج اختبار الفرضية الثانية

نتيجة اختبار الفرضية العدمية	فترة ثقة الاختبار(0.97)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدلالة Sig	الفرق بين الوسطين	T المحسوبة
	أعلى	أدنى					
رفض	.9838	.7263	.53195	3.8550	*0.000	.85504	13.255

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة ($0.000*$) أقل من قيمتها 0.05 ، وبما
 أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية
 العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول
 الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين
 تنظيم الذات والقدرة على اتخاذ القرار

لقياس درجة الارتباط بين تنظيم الذات والقدرة على اتخاذ القرار، في قطاع التأمين تم استخدام
 معامل الارتباط سبيرمان، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4:6) نتائج ارتباط سبيرمان بين تنظيم الذات والقدرة على اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	معامل سبيرمان	الفرضية
*0.010	0.309	لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين تنظيم الذات والقدرة على اتخاذ القرار

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يشير الجدول السابق إلى أن معامل ارتباط سيرمان بين تنظيم الذات والقدرة على اتخاذ القرار عند العاملين في قطاع الاتصالات قد بلغ (0.309) وأن مستوى الدلالة قد بلغت (0.010) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

ثالثاً: فقرات الفرضية الثالثة

جدول رقم (4:7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لفقرات الفرضية الثالثة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	أفترح مشاريع إبداعية لشركتي.	4.1176	.63550	كبيرة
2.	أشعر بالسعادة مع الأفكار والحلول الجديدة.	4.3824	.57379	كبيرة
3.	استمتع بالتحدي في حل مشكلات عملي.	4.5294	.50285	كبيرة
4.	أستطيع إنجاز المهام بنشاط وتركيز عالي.	4.3676	.48575	كبيرة
5.	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغط.	4.2647	.63757	كبيرة
6.	ليس لدي مشكلة كبيرة في أن أجازف مجازفة مدروسة.	4.0882	.90990	كبيرة
7.	أتحمس للأشياء المهمة في حياتي، وأظهر هذا الحماس.	4.0735	.67617	كبيرة
8.	أستطيع التقدم بالمشاريع الكبيرة بالرغم من وجود بعض العقبات.	4.1029	.60198	كبيرة
الدرجة الكلية		4.2408	.37239	كبيرة

يشير الجدول رقم (4:7) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت كبيرة نحو جميع الفقرات – إذ أن

متوسطاتها الحسابية أكبر من قيمة الوسط الحسابي لأداة القياس الذي يساوي (3.5)، وتبين أن الفقرة الثالثة هي أكثر الفقرات الموافق عليها، بمعنى أن (استمتع بالتحدي في حل مشكلات عملي.)، وأن الفقرة السابعة من أكثر الفقرات التي حصلت على أقل نسبة موافقة، وهي (أتحمس للأشياء المهمة في حياتي، وأظهر هذا الحماس.) ويشار إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كافة

فقرات الفرضية الثالثة بلغ (4.2408)، وهو متوسط حسابي كبير يظهر أهمية هذه الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشكل عام. كما أن الانخفاض النسبي لأرقام الانحرافات المعيارية لأجوبة هذه الفقرات، يشير إلى تجانس آراء أفراد فئات العينة تجاه واقع الذكاء العاطفي للمديرين العاملين في قطاع التأمين وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار.

$H1:3$: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الدافعية والقدرة على اتخاذ القرار

بهدف اختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (4:8) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نتيجة اختبار الفرضية العدمية	فترة ثقة الاختبار (0.97)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدلالة Sig	الفرق بين الوسطين	T المحسوبة
	أعلى	أدنى					
رفض	1.3309	1.1507	.37239	4.2408	*0.000	1.24081	27.477

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة ($*0.000$) أقل من قيمتها 0.05 ، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الدافعية والقدرة على اتخاذ القرار

لقياس درجة الارتباط بين الدافعية والقدرة على اتخاذ القرار، في قطاع التأمين تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان ، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4:9) نتائج ارتباط سبيرمان بين الدافعية والقدرة على اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	معامل سبيرمان	الفرضية
*0.000	0.706	لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الدافعية والقدرة على اتخاذ القرار

يشير الجدول السابق إلى أن معامل ارتباط سبيرمان بين الدافعية والقدرة على اتخاذ القرار عند العاملين في قطاع الاتصالات قد بلغ (0.706) وأن مستوى الدلالة قد بلغت (0.000) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (10:4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لفقرات الفرضية الرابعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	أنا قادر على فهم مشاعر الآخرين من خلال تصرفاتهم.	4.0735	.63047	كبيرة
2.	أضع في اعتياري مشاعر الآخرين عند التفاعل معهم.	4.2500	.65506	كبيرة
3.	أتعاطف مع معاناة الآخرين وأحزانهم بشكل فعال	4.1029	.77536	كبيرة
4.	أساعد الآخرين للشعور بشكل أفضل عندما يكونوا منزعجين.	4.1912	.60489	كبيرة
5.	أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين.	3.8382	.66040	كبيرة
6.	أضع نفسي مكان الآخرين.	4.0000	.69109	كبيرة
الدرجة الكلية		4.0760	.44743	كبيرة

يشير الجدول رقم (10:4) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت كبيرة نحو جميع الفقرات – إذ أن متوسطاتها الحسابية أكبر من قيمة الوسط الحسابي لأداة القياس الذي يساوي (3.5)، وتبين أن الفقرة الثانية هي أكثر الفقرات الموافق عليها، بمعنى أن (أضع في اعتياري مشاعر الآخرين عند التفاعل معهم.)، وأن الفقرة الخامسة من أكثر الفقرات التي حصلت على أقل نسبة موافقة، وهي (أستطيع الاستجابة لرغبات وانفعالات الآخرين) ويشار إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات الفرضية الرابعة بلغ (4.0760)، وهو متوسط حسابي كبير يظهر أهمية هذه الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشكل عام. كما أن الانخفاض النسبي لأرقام الانحرافات المعيارية لأجوبة هذه الفقرات، يشير إلى تجانس آراء أفراد فئات العينة تجاه واقع الذكاء العاطفي للمديرين العاملين في قطاع التأمين وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار.

اختبار الفرضية الرابعة

H1:4 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التعاطف والقدرة على اتخاذ القرار

بهدف اختبار الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار One Sample T-test، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (4:11) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نتيجة اختبار الفرضية العدمية	فترة ثقة الاختبار (0.97)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدلالة Sig	الفرق بين الوسطين	T المحسوبة
	أعلى	أدنى					
رفض	1.1843	.9677	.44743	4.0760	*0.000	1.07598	19.830

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000^*) أقل من قيمتها 0.05 ، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05) ، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05) ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05-\alpha)$ بين التعاطف والقدرة على اتخاذ القرار. لقياس درجة الارتباط بين التعاطف والقدرة على اتخاذ القرار، في قطاع التأمين تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4:12) نتائج ارتباط سبيرمان بين التعاطف والقدرة على اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	معامل سبيرمان	الفرضية
*0.000	0.469	لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05-\alpha)$ بين التعاطف والقدرة على اتخاذ القرار

يشير الجدول السابق إلى أن معامل ارتباط سبيرمان بين التعاطف والقدرة على اتخاذ القرار عند العاملين في قطاع الاتصالات قد بلغ (0.469) وأن مستوى الدلالة قد بلغت (0.000) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (4:13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لفقرات الفرضية الخامسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	أركز وأنتبه تماماً عندما استمع للآخرين.	4.2500	.58271	كبيرة
2.	أستطيع بسهولة مقابلة أناس جدد، وأن استهل حديثاً عندما يتوجب علي ذلك.	4.1618	.72504	كبيرة
3.	بإمكاني إقناع الآخرين بجدارة بالتكيف مع أفكاري.	4.0000	.64646	كبيرة
4.	يحبني الآخرون ويحترموني، وإن لم يتفقوا معي.	4.0147	.65774	كبيرة
5.	أستطيع أن أقيم علاقات ممتازة مع الآخرين.	4.1765	.62153	كبيرة
6.	أنا قادر على الاستمرار طويلاً في علاقاتي.	4.1029	.71529	كبيرة
7.	يشعر الآخرون عادة بالاندفاع والشجاعة بعد الحديث معي.	3.9853	.68005	كبيرة
8.	ليس لدي مشكلة في تقديم المواضيع أمام مجموعات ، أو إدارة الاجتماعات.	4.0735	.83427	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.0956	.43630	كبيرة

يشير الجدول رقم (4:13) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت كبيرة نحو جميع الفقرات – إذ أن

متوسطاتها الحسابية أكبر من قيمة الوسط الحسابي لأداة القياس الذي يساوي (3.5)، وتبين أن الفقرة الأولى هي أكثر الفقرات الموافقة عليها، بمعنى أن (أركز وأنتبه تماماً عندما استمع للآخرين). ، وأن الفقرة السابعة من أكثر الفقرات التي حصلت على أقل نسبة موافقة ، وهي (يشعرون عادة بالاندفاع والشجاعة بعد الحديث معي) ويشار إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كافة فقرات الفرضية الخامسة بلغ (4.0956) ، وهو متوسط حسابي كبير يظهر أهمية هذه الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشكل عام. كما أن الانخفاض النسبي لأرقام الانحرافات المعيارية لأجوبة هذه الفقرات، يشير إلى تجانس آراء أفراد فئات العينة تجاه واقع الذكاء العاطفي للمديرين العاملين في قطاع التأمين وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار.

اختبار الفرضية الخامسة

H1:5: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المقدرات الاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرار

بهدف اختبار الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار One Sample T-test، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (4:14) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

نتيجة اختبار الفرضية العدمية	فترة ثقة الاختبار (0.97)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدلالة Sig	الفرق بين الوسطين	T المحسوبة
	أعلى	أدنى					
رفض	1.2012	.9900	.43630	4.0956	*0.000	1.09559	20.707

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها 0.05 ، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين المقدرات الاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرار. لقياس درجة الارتباط بين المقدرات الاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرار، في قطاع التأمين تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان ، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4:15) نتائج ارتباط سبيرمان بين المقدرات الاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	معامل سبيرمان	الفرضية
*0.000	0.505	لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين المقدرات الاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرار

يشير الجدول السابق إلى أن معامل ارتباط سبيرمان بين المقدرات الاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرار عند العاملين في قطاع الاتصالات قد بلغ (0.505) وأن مستوى الدلالة قد بلغت (0.000) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (4:16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نتيجة اختبار الفرضية العدمية	فترة ثقة الاختبار (0.97)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدلالة Sig	الفرق بين الوسطين	T المحسوبة
	أعلى	أدنى					
رفض	1.1939	1.0474	.30267	4.1206	*0.000	1.12064	30.532

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000^*) أقل من قيمتها 0.05 ، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05) ، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05) ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار لقياس درجة الارتباط بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار، في قطاع التأمين تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4:17) نتائج ارتباط سبيرمان بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار

الفرضية	معامل سبيرمان	مستوى الدلالة
لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار	0.583	*0.000

يشير الجدول السابق إلى أن معامل ارتباط سبيرمان بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار عند العاملين في قطاع الاتصالات قد بلغ (0.583) وأن مستوى الدلالة قد بلغت (0.000) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي) والمتغيرات الوظيفية (الخبرة والمستوى الوظيفي).

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس فقد استخدم اختبار (مان ويتني للمقارنة بين مجتمعين مستقلين) وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين مستقلتين من البيانات العينية المستقلة ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول(4:18) اختبار (مان ويتني للمقارنة بين مجتمعين مستقلين)-الجنس

الدلالة	قيمة الاختبار	المجال
0.395	471.5	الوعي الذاتي
0.903	471.5	تنظيم الذات
0.740	455.5	التعاطف
0.644	446.0	الدافعية
0.584	439.5	المقدرات الاجتماعية
0.622	467.5	الذكاء العاطفي (درجة كلية)
0.866	469.0	مستوى اتخاذ القرار
0.840	465.0	جميع مجالات الدراسة

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس) ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر والمؤهل العلمي والخبرة و المستوى الوظيفي فقد استخدم اختبار (كروسكال - والاس) وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطات أكثر من مجموعتين من البيانات ونتائج الجداول التالي توضح ذلك:

جدول(4:19) اختبار (كروسكال - والاس)-العمر

الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.350	3	3.226	الوعي الذاتي
0.706	3	1.400	تنظيم الذات
0.871	3	0.708	التعاطف
0.880	3	0.669	الدافعية
0.977	3	0.205	المقدرات الاجتماعية
0.865	3	0.735	الذكاء العاطفي (درجة كلية)
0.239	3	4.215	مستوى اتخاذ القرار
0.671	3	1.550	جميع مجالات الدراسة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05-\alpha$) بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر) جدول(4:20) اختبار (كروسكال - والاس)- المؤهل العلمي

الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.439	3	2.708	الوعي الذاتي
0.582	3	1.955	تنظيم الذات
0.375	3	3.110	التعاطف
0.245	3	4.160	الدافعية
0.372	3	3.130	المقدرات الاجتماعية
0.422	3	2.806	الذكاء العاطفي (درجة كلية)
0.353	3	3.261	مستوى اتخاذ القرار
0.755	3	1.192	جميع مجالات الدراسة

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05-\alpha$) بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي) جدول(4:21) اختبار (كروسكال - والاس)- المستوى الوظيفي

الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.898	3	0.395	الوعي الذاتي
0.821	3	0.917	تنظيم الذات
0.460	3	7.996	التعاطف
0.368	3	3.158	الدافعية
0.318	3	3.520	المقدرات الاجتماعية
0.724	3	1.321	الذكاء العاطفي (درجة كلية)
0.157	3	5.217	مستوى اتخاذ القرار
0.080	3	3.062	جميع مجالات الدراسة

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05-\alpha$) بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى الوظيفي)

الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.553	3	2.095	الوعي الذاتي
0.943	3	0.828	تنظيم الذات
0.440	3	2.701	التعاطف
0.701	3	1.421	الدافعية
0.339	3	3.362	المقدرات الاجتماعية
0.321	3	3.497	الذكاء العاطفي (درجة كلية)
0.953	3	0.338	مستوى اتخاذ القرار
0.755	3	1.193	جميع مجالات الدراسة

يتبين من الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين

الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية (الخبرة)

أما بالنسبة لمجال المتغير التابع وهو القدرة على اتخاذ القرار فقد جاءت متوسط الاستجابات عليه

(4.12) بانحراف معياري (0.30) وهي درجة كبيرة. و جاءت نتيجة جميع مجالات الدراسة (كبيرة)

وذلك حسب المتوسط الذي بلغ (4.14) بانحراف معياري قدره (0.29)

ملخص النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الذكاء العاطفي بشكل عام والقدرة على اتخاذ القرار. حيث بلغ معامل

ارتباط سبيرمان (0.583) بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار عند العاملين في قطاع

الاتصالات، أما فيما يتعلق بأبعاد الذكاء العاطفي وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار فكانت النتائج

كالتالي:

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الوعي الذاتي

والقدرة على اتخاذ القرار. حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.302) بين الوعي الذاتي والقدرة على

اتخاذ القرار عند العاملين في قطاع الاتصالات، وهو أقلها من حيث معامل الارتباط، مما يشير إلى وجود

علاقة ولكنها ضعيفة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تنظيم الذات والقدرة على اتخاذ

القرار. حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.309) بين تنظيم الذات والقدرة على اتخاذ القرار عند

العاملين في قطاع الاتصالات.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التعاطف والقدرة على اتخاذ القرار. حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.469) بين التعاطف والقدرة على اتخاذ القرار عند العاملين في قطاع الاتصالات.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الدافعية والقدرة على اتخاذ القرار. حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.706) بين الدافعية والقدرة على اتخاذ القرار عند العاملين في قطاع الاتصالات. وهو أكثرها من حيث معامل الارتباط، وتمتاز العلاقة بين الدافعية والقدرة على اتخاذ القرار بقوتها نظراً لارتفاع معامل سبيرمان.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المقدرات الاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.505) بين المقدرات الاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرار عند العاملين في قطاع الاتصالات.

وهذه النتائج تتوافق مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة (الشهري ، 1429، 1430هـ) ودراسة (أبو عفش، 2011).

أما فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية فقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) أو المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

وهنا يوجد اتفاق مع دراسة (أبو عفش، 2011) باستثناء متغير المؤهل العلمي ، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشهري ، 1429، 1430هـ) وقد يعزى ذلك إلى اختلاف معظم المتغيرات التي استخدمت في دراسة الشهري عن تلك المستخدمة في هذه الدراسة (مثل متغير العمل(عام/خاص)، متغير الحالة الاجتماعية (أعزب ومتزوج)، ومتغير الدورات التدريبية)، كذلك اختلاف الفئة المستهدفة في هذه الدراسة وهي فئة المشرفين والإدارة الوسطى والإدارة العليا في القطاع الخاص عن الفئة المستهدفة في دراسة (الشهري ، 1429، 1430هـ) وهي فئة الموظفين في القطاع العام والخاص.

التوصيات

بالنظر إلى النتائج السابقة ومن خلال بعض الملاحظات التي توصل إليها الباحثون من الاستبانات أوصى الباحثون بما يلي:

- استخدام الذكاء العاطفي كأحد معايير التوظيف من قبل الشؤون الإدارية.
- إعداد دراسات مستقبلية باستخدام نماذج أخرى للذكاء العاطفي وإجراء مقارنة بين نتائج هذه النماذج.
- الاهتمام بالجانب الشخصي والنفسي للمدراء، وتوفير إدارة مختصة تقدم برامج تدريبية تعنى في معرفة الذات وتنظيمها.
- إيلاء الذكاء العاطفي مزيداً من الاهتمام خاصة على مستوى منظمات الأعمال، عبر عقد ورش عمل وتوفير برامج تدريبية لنشر مفهوم الذكاء العاطفي والدور البارز الذي يلعبه في نجاح الأفراد والمنظمات على حد سواء.
- ربط أبعاد الذكاء العاطفي المختلفة بكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، للإسهام في قرارات إدارية ذات جودة مرتفعة.
- قياس مستوى الذكاء العاطفي على مستوى فريق العمل وما له من تأثير على أداء المنظمة ككل.
- متابعة واستخدام أحدث الوسائل والتطرق لتطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين بمختلف المستويات الإدارية.

المراجع

المراجع العربية:

- الجبهان، دينا بنت سليمان بن عبد الرحمن، (2009) دراسة ميدانية بعنوان "علاقة الذكاء العاطفي بمستوى أداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض".
- الخضر، عثمان حمود (2006م) "الذكاء الوجداني" الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
- الخطيب و معاينة، أحمد، عادل سالم، (2009) "الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة" إربد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- الشهري، سعد محمد علي (1430 و 1429هـ)، دراسة بعنوان "الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف".
- الصيرفي، محمد (2007)، "القرار الإداري ونظم دعمه"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- الطائي و العطوي، يوسف حجيم سلطان، عامر علي حسين (2010) "الذكاء الشعوري في المنظمات، مدخل متكامل" عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- العزاوي، خليل محمد، (2006) "إدارة اتخاذ القرار الإداري" عمان: دار كنوز المعرفة.
- العنزي، محمد عبد الله، (2010) دراسة حول "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية".
- الغزالي، حافظ عبد الكريم، (2012) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية".
- القرعان، مها (2005)، الذكاء العاطفي، مجلة الرؤى التربوية، الكويت، العدد(16)، ص (20-23).
- توفيق، عبد الرحمن (2009) "دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي" الجزيرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- حسين والساعد، علي، رشاد، (2001) "نظرية القرارات الإدارية، مدخل نظري وكمي" عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسين حريم وآخرون، (1998) أساسيات الإدارة- دار الحوامة- عمان، ص 140.
- حمزة، سيد علي محمد سيد علي، (2010) دراسة بعنوان "نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية" دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخليوية بدولة الكويت.
- شحادة، أ.د. حلمي، (2005) "القرار النموذجي"، جامعة مؤتة، مركز يزيد للنشر.
- صالح و العزاوي و خليل، أحمد، بشرى، إبراهيم. (2010). "الإدارة بالذكاءات، عمان - دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد، (2007/2008) "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية- الإسكندرية.
- مصطفى، أحمد سيد (2005) "المدير ومهاراته السلوكية، الاتصال- التفاوض - التفويض- الشخصية والضغط - الذكاء العاطفي وفرق العمل".
- نصيف، غسان، (2006) "الذكاء العاطفي للمدير الناجح" حلب، شعاع للنشر والعلوم.

المراجع الأجنبية:

- Bar-On, R. (1988). The development of an operational concept of psychological wellbeing. Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.
- Cooper, R.K & Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional Intelligence in leadership and organizations. New York: Berkley Publishing Group.
- Cherniss, C., Goleman D., (1999). "An EI - Based on Theory of Performance". www.Amazon.com.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- Chris Brown, Roberta George–Curran and Marian L. Smith, (2003) ”The Role of Emotional Intelligence in the Career Commitment and Decision–Making Process”, JOURNAL OF CAREER ASSESSMENT, Vol. 11 No. 4, November 2003 379–392, DOI: 10.1177/1069072703255834, © 2003 Sage Publications.
- Gardner, H. (1983). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: BanTam.
- Gosling, Mecheal (2006). ”Measuring emotional intelligence of managers in Singapore and the application of emotional intelligence for individual and organization effectiveness, an exploratory study.
- Mau, W: Decision making style as a predictor of career Decision making status and treatment Gains. Journal of Career Assessment, V3 N1, P 89 – 99 win 1995.
- Salovey, P. & Mayer, J.D (1990).Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185–211.

مواقع الانترنت

- <http://ar.wikipedia.org>
- <http://www.callu.ps>
- <http://www.wataniya-palestine.com>
- <http://www.jawwal.ps>
- <http://ar.wikipedia.org/wiki>
- <http://www.hrdiscussion.com/hr25180.html>

تأثير استراتيجية اختيار الهيكل التمويلي الأمثل على القيمة البورصية للمؤسسات العمومية: دراسة حالة المجمع الصناعي للأدوية

- صيدال -، الجزائر (2003 - 2012)

أ.بودرامة مصطفى

أ.دلفوف سفيان

جامعة سطيف-1 / الجزائر

جامعة سطيف-1 / الجزائر

الملخص

لقد حظي قرار تشكيل الهيكل المالي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة المالية، من خلال دراسات وأبحاث عديدة، طالما أن قرار اعتماد هيكل تمويلي معين يمثل أحد القرارات المالية الإستراتيجية التي تواجهها إدارة المؤسسة الاقتصادية، ذلك أن أي خطأ في اختيار التركيبة المثلى للتمويل من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل مالية يصعب التحكم فيها، مما قد يعرضها للإفلاس. كما أن قرار التمويل يستدعي ضرورة المفاضلة بين البدائل التمويلية المتاحة واختيار أقلها تكلفة ومخاطر واستخدامها استخداما أمثلا بما يتناسب وتحقيق المعادلة الصعبة التي تواجه المؤسسات، والمتمثلة أساسا في تحقيق أكبر عائد بأقل خطر وتكلفة ممكنين مما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة. ولما كان الهدف الأساسي للإدارة المالية للمؤسسة هو تعظيم قيمتها في السوق المالي، فإنه وقبل اتخاذ أي قرار تمويلي يستلزم معرفة آثاره على القيمة البورصية للمؤسسة. وعلى ضوء ما تقدم، يمكن حصر إشكالية مداخلتنا وبلورتها في التساؤل التالي:

هل لطبيعة المزيج التمويلي أثر على القيمة السوقية للمؤسسة؟ وإذا كان كذلك، فكيف تؤثر استراتيجية اختيار الهيكل الأمثل على القيمة البورصية لمجمع صيدال؟

وللإجابة على إشكالية المداخلة لابد من صياغة الفرضيات التي تعد كمنطلق لبحثنا وهي:

H₁ : تؤثر الهيكل المثلى للقرارات التمويلية على القيمة البورصية للمؤسسات العمومية؛

H₂ : تؤثر نظريات: الإفلاس، الوكالة، ترتيب أفضلية مصادر التمويل، ونظرية الإشارة في السلوك التمويلي لمجمع صيدال؛

H₃ : هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين هيكل القرار التمويلي كمتغير مستقل وقيمة مجمع صيدال كمتغير تابع ؛

The impact of the optimal financing structure choice strategy on the market value of the public firms:

A case study of the industrial complex of medicaments; SAIDL, ALGERIA (2003 - 2012)

Abstract:

The purpose of this study is to investigate the extent of optimal financial structure's impact on the firm market value in the public sector through the financing choice strategy. Since the primary objective of the financial management of the firms is to maximize its value in the financial market. Thus, before making any financial decision, we should know its effect on the value of the public value.

Is there an impact of the financing mix structure on the firm's market value? And if so, how does the optimal financing structure choice strategy affect the market value of SAIDL?

To achieve the purpose mentioned above, the Algerian industrial complex –SAIDL– which is listed in Algiers stock exchange was selected, over the period 2003-2013, by using Pearson correlation model, the latter tests the relationship between the independent variable (**D/CP**) and the dependent variable (**financial firm value**).

In order to answer the above problematic about the affect of capital structure on firm's value (**Debt or Equity**), we purpose the hypotheses, which are a springboard for our research, namely:

H₁: There is an influence of optimal financing decision on public firm's market value;

H₂: The agency, trade-off, signal and pecking order theories affect the firm's financing behavior of SAIDL;

H₃: There is a significant relationship between firm's financial structure decision as an independent variable and the market value of SAIDL as the dependent variable

Keywords: Optimal financial structure, Debt, Equity, Firm's market value.

1/ الجانب النظري:

1.1. أساسية حول التمويل:

1.1.1. تعريف التمويل: يوجد لمصطلح التمويل عدة تعاريف، وهذا لاختلاف وجهات نظر الباحثين، منها:

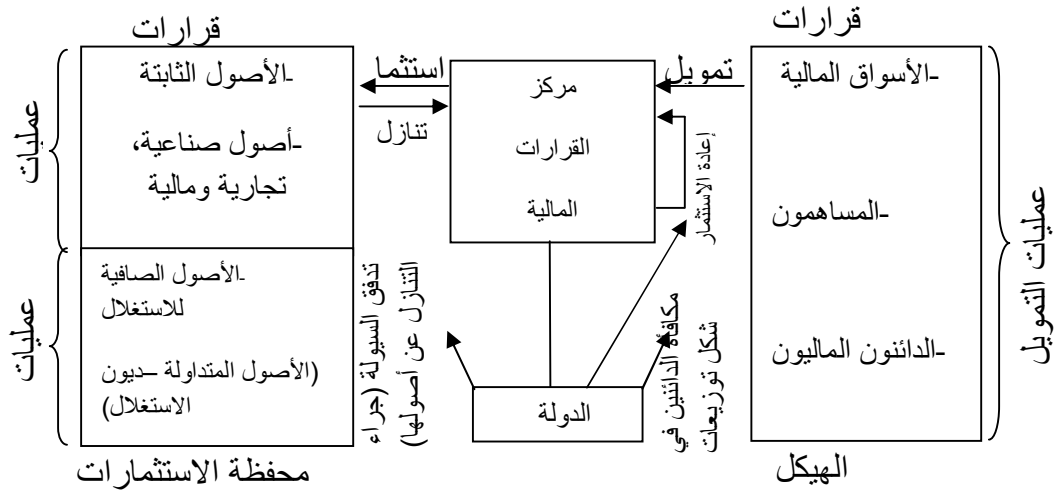
لغويًا: التمويل لغة هو الإمداد بالمال، ويقال أنك "ملت وتمولت، بمعنى كثر مالك، وملته بمعنى أعطيته المال ويقال أنك"تمولت تمولا، بمعنى كثر مالك، مالا اتخذته لنفسك"⁽¹⁾.

اصطلاحًا: يعرف التمويل في حقل المالية على أنه: "إمداد المؤسسة بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها"⁽²⁾. كما يعرف بأنه: "توفير النقود في الوقت المناسب الذي تكون فيه المؤسسة في أمس الحاجة إلى الأموال، كما يوفر التمويل الوسائل التي تمكن الأفراد والمؤسسات على الاستهلاك والإنتاج في فترات زمنية معينة"⁽³⁾.

فالتموليل بذلك، هو توفير الأموال والاعتمادات المالية اللازمة للأفراد ومنشآت الأعمال لتمويل أنشطتها واستثماراتها في أوقات الحاجة. واعتبارا من أن التمويل هو الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المشروع، إنما يمثل نظرة تقليدية، حيث تركز الوظيفة التمويلية على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة فيما بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة العائد والمخاطرة.

يندرج قرار التمويل ضمن القرارات المالية المتضمنة أساساً: قرارات الاستثمار، قرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح، كما يلي:

شكل رقم (01) : القرارات المالية للمنشأة

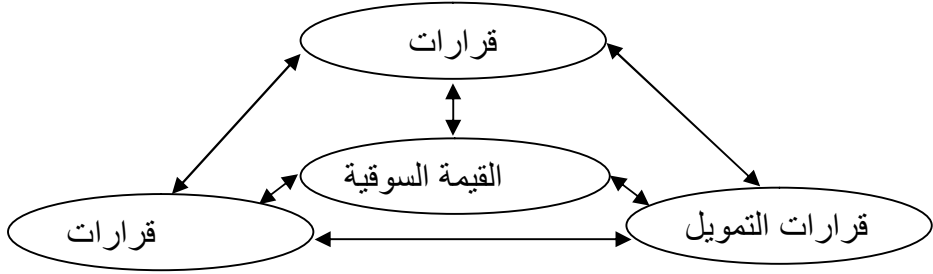


Source: Gérard charreaux, gestion financière, Litec, paris, 1996, P9.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يوضح الشكل أعلاه، أنه ينبغي على المنشأة وقبل قيامها بالاستثمار في الأصول اختيار المصادر التمويلية اللازمة لتمويل نشاطها الاستغلالي والاستثماري، لأن تنفيذ أي مشروع يتوقف على مدى توفر الموارد المالية لها، والتي تتحصل عليها من عدة مصادر منها: المساهمين، الدائنين والأسواق المالية. فالقرارات المالية تؤثر على القيمة السوقية للمنشأة كما يلي:

شكل رقم (02) التأثير المتبادل للقرارات المالية والقيمة السوقية للمنشأة:



المصدر: محمد صالح الحناوي وجلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية: مدخل للقيمة واتخاذ القرارات، الدار

الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص01. يتضح من خلال الشكل السابق، أن القرارات المالية تؤثر في قيمة المنشأة، فالتوليف الجيد بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وتوزيع الأرباح يساهم في تحقيق أهداف الإدارة المالية، ولعل أهمها تعظيم القيمة السوقية للمنشأة، فقرار الاستثمار يهدف إلى تحديد مبلغ الأموال المستثمرة واختيار نوع الأصول التي تكون موضوع هذه الاستثمارات، بينما يبحث قرار التمويل في الكيفية التي تتحصل بها المنشأة على الأموال الضرورية، فالاستثمار ينتج عنه فوائد قيم تقوم المنشأة بتوزيعها على كل الأطراف المشاركة في تحقيقها. لذا، ومن منظور مالي، يعرف القرار المالي على أنه: "كل قرار ينتج عن المفاضلة بين حيازة مبلغ من الأموال وحيازة أصل مادي أو مالي" (4). كما يعرف قرار التمويل بأنه "عملية تخصيص لكل الموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة بالصورة التي تحقق أكبر عائد ممكن" (5). من خلال ما سبق، نلاحظ أن القرار التمويلي يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل متاحة لمتخذ القرار التمويلي لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف، فقرار التمويل يعتبر عملية مصاحبة لاتخاذ قرار الاستثمار.

2.1. مفهوم الهيكل المالي وهيكل رأس المال:

يقصد بالهيكل المالي (*Financial structure*): "تشكيلة المصادر التي حصلت منها المنشأة على الأموال بهدف تمويل استثمارها، ومن ثم فإنه يتضمن كافة العناصر التي يتكون منها جانب الخصوم، سواء كانت تلك العناصر طويلة الأجل أو قصيرة الأجل" (6). وأما هيكل رأس المال (*Capital structure*) (7) فيعرف على أنه: "تشكيلة المصادر طويلة الأجل التي حصلت منها المنشأة على الأموال بهدف تمويل استثمارها، ومن ثم فإنه يتضمن كافة رؤوس الأموال الدائمة التي يتكون منها جانب الخصوم مثل الأسهم العادية والأسهم الممتازة، السندات والأرباح المحتجزة" (8).

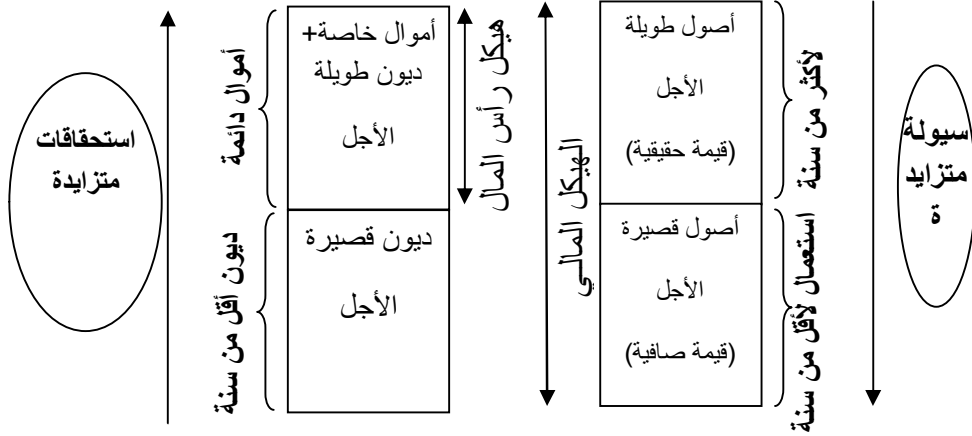
يظهر الهيكل المالي كيفية قيام المنشأة بتمويل أصولها المختلفة بكل أنواع مصادر التمويل (طويلة الأجل وقصيرة الأجل)، وهو ما يعرف محاسبيا بالخصوم في الميزانية العامة، والتي تمثل مجموع الالتزامات التي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تترتب على المنشأة مقابل الحصول على مجموع الأصول؛ فالهيكل المالي ينطوي على كل أنواع التمويل من ملكية واقتراض.

أما هيكل رأس المال فيقصد به مصادر التمويل طويلة الأجل فقط (حقوق الملكية، الاقتراض والأسهم الممتازة)؛ أي أن هيكل رأس المال لا يشكل إلا الجانب الدائم من خصوم المنشأة، فهو يتضمن فقط الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل ويستبعد كل أنواع الائتمان قصيرة الأجل⁽⁹⁾. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل (03) العلاقة بين هيكل رأس المال والهيكل المالي:



Source : P. Ramage, Analyse et diagnostic financière de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, France, 2001, P: 119.

3.1.3. تكلفة مصادر الأموال:

يعتبر رأس المال من الموارد المالية التي تحتاجها المنشأة في عملياتها الاستثمارية، فافتناء هذه الموارد يكون مقابل تكلفة، فلكل مصدر تمويلي تكلفة خاصة به تشكل في مجموعها: « تكلفة رأس المال: Capital Cost ».

يمكن تعريف تكلفة رأس المال على أنها: « الحد الأدنى من العائد الواجب تحقيقه من المشروعات الاستثمارية التي تم تمويلها من أموال حقوق الملكية أو من أموال الاقتراض أو من كليهما معا، بحيث تؤدي عوائد هذه الاستثمارات إلى المحافظة على السعر السوقي للسهم أو إلى زيادته »⁽¹⁰⁾.

أما من وجهة نظر الإدارة المالية، تعتبر هذه التكلفة على أنها: « حجر الزاوية لاتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية، وفي تركيب هيكل التمويل ونوع التشكيل المستخدم في ذلك التركيب »⁽¹¹⁾. لذا فتكلفة رأس المال تعبر عن معدل العائد الأدنى الواجب تحقيقه جراء اختيار بديل معين والذي يضمن المحافظة على قيمة المنشأة بل وتعظيمها⁽¹²⁾. وعليه تقبل الاستثمارات التي يكون لها معدل عائد أكبر من تكلفة رأس المال، وفيما عدا ذلك فإن أي قرار استثماري سيساهم في تخفيض قيمة المنشأة. وطالما أنه يوجد اختلاف في تشكيلة الميزج التمويلي، فإن تكلفة رأس المال هي التكلفة المرجحة لكل مصدر من مصادر التمويل، ومن هنا يتضح أن تمويل المنشآت يكون من مصادر متعددة، لكل مصدر منها

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تكلفة معينة قد تختلف عن مصادر التمويل الأخرى، فإذا جمعنا تكلفة كل مصدر ورجعناها بما يتناسب مع حصة كل مصدر فإننا نحصل على التكلفة الإجمالية لرأس المال.

2. مقاربات وطرق تقييم المنشأة:

لقد تعددت طرق تقييم المؤسسات، أين نجد طرقاً تركز على مقارنة الذمة المالية وثانية تركز على مقارنة التدفقات، وأخرى تركز على فائض القيمة.

1.2. مقارنة الذمة المالية: وتندرج ضمنها الطرق التالية:

- طريقة الأصل المحاسبي: وتحسب هذه القيمة من الميزانية بالعلاقة التالية⁽¹³⁾:

$$ANC = \sum A - \sum D$$

حيث: ANC : تمثل صافي الأصول المحاسبية، A : مجموع الأصول، D : مجموع الديون
أما إذا كان الأصل ممثلاً في الأسهم، فإن صافي قيمتها المحاسبية تحسب كما يلي:

$$VMC = ANC / n$$

حيث: n : تمثل عدد الأسهم

- طريقة الأصل المحاسبي الصافي المصحح: يمكن حساب القيمة انطلاقاً من صافي الأصول المحاسبية المصححة كما يلي:

$$ANCC = ABCC - DC$$

حيث: $ANCC$: صافي الأصول المحاسبية المصححة، $ABCC$: الأصول المحاسبية المصححة، DC : الديون المصححة.

- طريقة الأموال الدائمة الضرورية للاستغلال:

$$CPNE = BFR + AE + IL$$

حيث: $CPNE$: أموال دائمة للاستغلال، BFR : إ.ر.م.ع، AE : أصول استغلال، IL : استثمارات مؤجرة.

تطبق هذه الطرق تطبيقاً في المنشآت غير المدرجة في البورصة وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سيما في حالة التصفية، معتمدة في ذلك على القيمة المحاسبية التاريخية وعلى القيم المالية لا على التدفق النقدي.

2.2. مقارنة التدفقات النقدية:

تعتمد مقارنة التدفقات النقدية في تحديدها لقيمة المنشأة على فكرة مفادها أن المنشأة هي مركز لخلق القيمة، وأن قيمتها تتحدد بربحيته وقدرتها على تحقيق عوائد مستقبلية. وتحسب قيمة المنشأة كالتالي:

- التقييم على أساس قيمة المدفود: وتحسب بالعلاقة التالية⁽¹⁴⁾:

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{B}{(1+i)^t}$$

حيث: B : يمثل متوسط الربح المتوقع، i : معدل الخصم، V : قيمة المنشأة.

- التقييم بواسطة نسبة سعر السهم/الربح:

تلعب نسبة سعر السهم/الربح دوراً مهماً في تقييم المنشآت الاقتصادية، حيث تشير هذه العلاقة إلى عدد المرات التي يتم فيها تغطية سعر السهم من خلال ربحيته⁽¹⁵⁾. وتعطى بالعلاقة التالية:

$$V = \frac{P}{E} \cdot B$$

حيث: V : تمثل قيمة المنشأة ممثلة في قيمة أسهمها، E/P : سعر السهم / الربح (معامل مضاعف).

- نموذج إرفين فيشر (Irving Fisher): أين يربط هذا النموذج بين قيمة المنشأة وتوزيعات الأرباح وفقاً للعلاقة التالية:

$$V_0 = \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+K)^t} + \frac{V_n}{(1+K)^n}$$

حيث D_t : قيمة توزيعات الأرباح المتوقعة للفترة t ، V_0 : قيمة المنشأة.

- التقييم على أساس القدرة على التمويل الذاتي: فهو مؤشر هام لقياس قيمتها والتي تحدد من خلالها بالعلاقة⁽¹⁶⁾:

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{CAF_t}{(1+i)^t}$$

- التقييم على أساس التدفق النقدي المتاح: فقيمة المنشأة تحسب بالعلاقة التالية⁽¹⁷⁾:

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{DCF_i}{(1+i)^t} + \frac{VT}{(1+i)^n}$$

لذا فلتقييم منشأة ما، يلجأ إلى طريقة معينة للتقييم بدلا من الأخرى تبعا لمدى توفر المعلومات الخاصة بتلك الطريقة، حيث نجد أن أغلبهم يعتمدون على مدخل الذمة المالية بدلا من مقارنة التدفق النقدي نظرا لعدم توفر الععطيات المتاحة.

3. تأثير الاقتراض في ظل المدخل التقليدي ومدخل ماركلياني وميلر^(*):

قبل عرض الطرح الذي أتى به المدخل التقليدي في تقييمه للمنشآت بدلالة نسبة الاقتراض، نقوم بعرض الفروض الأساسية التي اعتمدها هذا المدخل وهي⁽¹⁸⁾:

- غياب الضرائب وتكلفة الإفلاس، وسيتم التخلي عن هذا الفرض في مرحلة لاحقة،
- لا توجد تكلفة للمعاملات على الأوراق المالية وتكلفة الإصدار، طالما أن الأولى تختلف من مستثمر لآخر ومن ورقة لأخرى، أما تكلفة الإصدار فتختلف باختلاف حجم رأس المال السوقي للمنشأة بشكل يصعب التحليل،

- ثبات سياسة التوزيعات، أي أنه لا توجد أرباح محتجزة وهذا لإبعاد تأثير مصادر التمويل الذاتي على النتائج،

- ثبات القيمة الكلية للعناصر المكونة لهيكل رأس المال، ويفترض أنه بإمكان المنشأة إصدار سندات جديدة لشراء جزء من الأسهم العادية التي سبق وأن أصدرتها،

بعد عرضنا لمختلف فروض المدخل التقليدي، سنبرز تلك المداخل التقليدية فيما يلي:

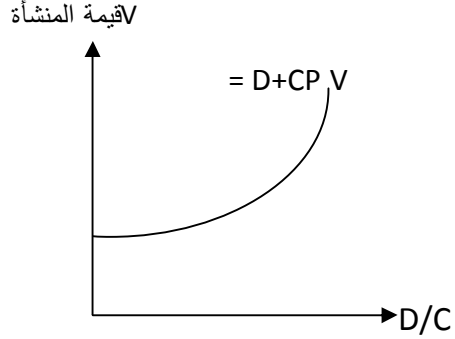
1.3. مقارنة "دافيد دوران" و المدخل التقليدي في دراسة علاقة الاقتراض بالقيمة السوقية للمنشأة:

- مقارنة "دافيد دوران":

لقد فسر "دافيد دوران" تأثير نسبة الاقتراض على القيمة السوقية للمنشأة من خلال النموذج الذي أتى به سنة 1952، معتمدا في ذلك على مدخلي: صافي الربح (NI) و مدخل صافي ربح العمليات (NOI)،

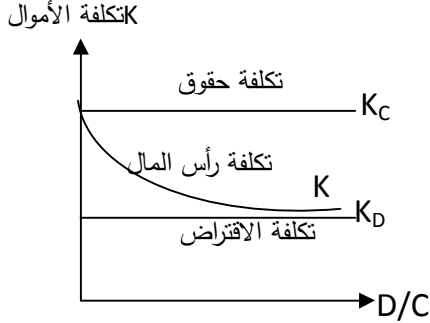
- مدخل صافي الربح (NI): حسب مدخل صافي الربح، فإن تكلفتي الاقتراض والأموال الخاصة ثابتة ولا تتغير بتغير نسبة الاقتراض، وبعبارة أدق أن تغير نسبة الاقتراض في هيكل رأس المال لا يغير من معدل العائد على الاستثمار المطلوب من طرف المقرضين أو الملاك. بيانيا يمكن توضيح مدخل صافي الربح كما يلي

شكل رقم (04): العلاقة بين تكلفة الأموال وقيمة المنشأة وفقاً لمدخل صافي الربح (NI)



قيمة المنشأة في علاقة طردية مع نسبة القروض في هيكل رأس المال (D/CP)

شكل رقم (05): العلاقة بين تكلفة الأموال ونسبة الاقتراض وفقاً لمدخل صافي الربح (NI)



انخفاض تكلفة رأس المال (K_0) لتتعاقد مع تكلفة الأموال المقترضة (K_D)

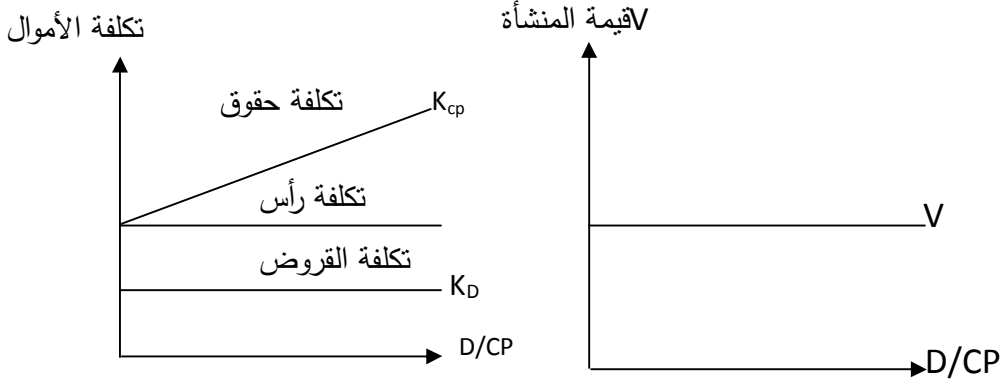
Source: P. Conso et F. Hemici, op.cit, P581.

المصدر: منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات، المرجع السابق، ص99.

من خلال قراءة الشكلين السابقين، نلاحظ أنه كلما زادت نسبة الأموال المقترضة في هيكل رأس المال (D/CP) الأقل تكلفة، انخفضت تكلفة رأس المال (K_0) وهذا لانخفاض نسبة الأموال المملوكة الأكبر تكلفة.

– مدخل صافي ربح العمليات (NOI): يقوم مدخل صافي ربح العمليات على افتراض أساسي مفاده: أن تكلفة القروض ثابتة ولا تتغير بتغير نسبة الاقتراض وأن تكلفة حقوق الملكية ترتفع بزيادة نسبة الرفع المالي⁽¹⁹⁾. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (06): العلاقة بين تكلفة الأموال وقيمة المنشأة بدلالة نسبة الاقتراض وفقا لمدخل صافي ربح العمليات



- ثبات التكلفة المتوسطة المرجحة -

لرأس المال لكل مستويات الاقتراض

- ثبات قيمة المنشأة لكل

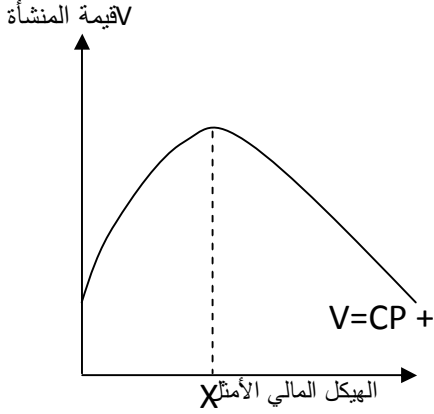
مستويات -

المصدر: منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات، ط2، مرجع سابق، ص104.

من خلال الشكلين السابقين، نلاحظ أن القيمة الإجمالية للسوق مستقلة عن هيكلها التمويلي وهذا ما يفسر بالعلاقة الثابتة اللامتغيرة لقيمة المنشأة بدلالة نسبة الاقتراض (D/CP)، وأن قيمة أموال الاقتراض وحقوق الملكية ما هي إلا متغيرات تابعة للهيكل التمويلية وأن التكلفة الإجمالية لرأس المال ($K0$) ثابتة ومستقلة عن الهيكل التمويلي؛ ومن ثم فلا وجود لهيكل أمثل للتمويل يعمل على تدنية تكلفة الأموال ويعظم قيمة المنشأة.

- مقارنة المدخل التقليدي:

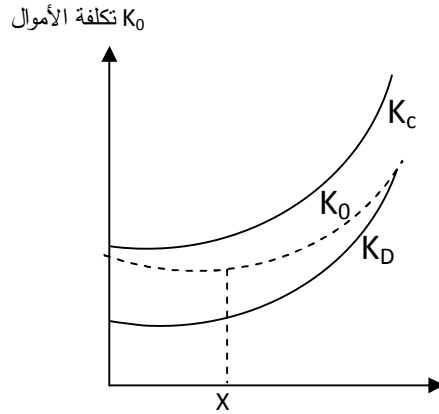
حسب هذا المدخل، فإنه يوجد هيكل مالي أمثل؛ أي أنه توجد نسبة اقتراض مثلى تنخفض عندها تكلفة الأموال إلى أدنى حد ممكن، وبالتالي تصل عندها قيمة المنشأة إلى أقصى حد لها، وهذا بافتراض أن معدل العائد الذي يطلبه المستثمرون ملاً كما أم دائنين يزداد مع زيادة نسبة الاقتراض بسبب زيادة المخاطرة التي يتعرض لها العائد الذي يتوقع الحصول عليه. ومحاولة لشرح المدخل التقليدي نحاول الاعتماد على الشكلين المواليين:



أعظم قيمة للمنشأة توافق الحد
الأدنى للتكلفة المرجحة لرأس المال

المصدر: منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث
في هيكل تمويل الشركات، مرجع سابق،

ص 106



ارتفاع تكلفة أموال الملكية بمعدلات
متزايدة مع نسب الاقتراض

Source: P. vernimmen, op.cit,
2002, p: 663.

من خلال الشكلين السابقين نلاحظ أن تكلفة الاقتراض (K_D) أقل من تكلفة أموال الملكية (K_{cp}) نظراً لأن المقرضين يتحملون مخاطرة أقل مقارنة بالمساهمين (الملاك)، ومنه فكل زيادة في استخدام الأموال المقترضة سيؤدي بطبيعة الحال، ونتيجة للاستفادة من أثر الرفع المالي، إلى انخفاض تكلفة الأموال (K_0) نتيجة لانخفاض (K_D) (تكلفة القروض) و(K_{cp}) (تكلفة حقوق الملكية). إلا أنه وبعد النقطة (X) فإن التكلفة المنخفضة للأموال المقترضة لا تكفي لتغطية التكلفة المرتفعة للأموال الخاصة، وفي مستوى معين فإن التكلفة (K_D) تبدأ في الارتفاع نتيجة المغالاة في استخدامها، لذا فمن غير المجدي بالنسبة للمنشأة الاعتماد على الأموال الرخيصة (القروض) في تركيبها المالي.

2.3. تأثير قيمة الاقتراض على القيمة السوقية للمنشأة في ظل مدخل مدكلياني وميلر:

لقد اعتمدت أطروحة “مدكلياني وميلر” (MM) على فرض كمال السوق وسميت بنظرية السوق المتوازنة.

- مدخل "مدكلياني وميلر" في ظل غياب الضرائب: (1958)

لقد توصل كل من "مدكلياني وميلر" بعد دراستهما الرائدة والتي نشرت في جوان 1958 إلى أنه وفي ظل غياب الضرائب على دخل المنشآت لا يوجد هيكل مالي مثالي، وأن قيمة المنشأة والتكلفة المرجحة للتمويل لا تتأثران بهيكل التمويل. لذا يمكن صياغة هذا الطرح رياضياً بالمعادلة التالية:

$$V_i = D + CP = Y_i / K''_e$$

حيث: Y_i : صافي ربح العمليات للمنشأة المقرضة V_i : قيمة المنشأة المقرضة K''_e : معدل عائد الأسهم.

فالقيمة السوقية للمنشأة تتوقف على قرارات الاستثمار لا على قرارات التمويل، وهذا ما فسره "Merton Miller" عندما تحصل على جائزة نوبل للاقتصاد، لذا فقيمة المنشأة تبقى ثابتة مهما كانت تركيبة الهيكل المالي، ما لم تتغير التدفقات النقدية الناتجة عن التشغيل. وبعبارة أخرى فالتكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال تظل مستقلة عن مصادر التمويل، فرفع الاقتراض (الأضعف تكلفة) يولد وبصورة آلية أثراً إضافياً برفع مخاطرة المساهمين وهذا ما يعكس آلياً ارتفاع معدل المردودية المطلوب على الأموال الخاصة، وبالتالي ثبات معدل المردودية الإجمالي المطلوب.

- مدخل مدكلياني وميلر في ظل وجود الضرائب: (1963):

حاول كل من مدكلياني وميلر سنة 1963 دراسة الأثر الضريبي على العلاقة بين الهيكل المالي وقيمة المنشأة في ظل افتراض وجود ضريبة على دخل المنشآت وعلى دخل الأفراد وفيما يلي عرض لها:

أولاً: مدخل مدكلياني وميلر في ظل وجود الضريبة على دخل المنشآت:

في حالة وجود ضريبة على دخل المنشآت، فإنه من مصلحة المنشأة الاعتماد على الأموال المقرضة في تكوين هيكلها المالي⁽²⁰⁾. حيث أثبت كل من مدكلياني وميلر أن هناك علاقة طردية بين قيمة المنشأة و

$$Vu = \frac{(1-T)Y}{K/cp} \quad ; \quad (21)$$

نسبة الأموال المقرضة في الهيكل المالي وهذا بالاعتماد على المعادلة التالية:

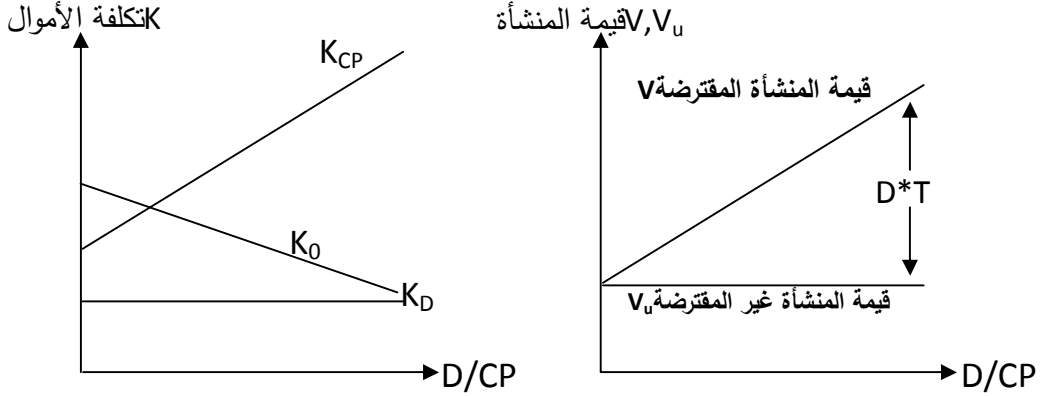
حيث: Vu : قيمة المنشأة غير المستدينة، Y : العائد المنتظر قبل الفوائد والضرائب،

T : معدل الضريبة على الدخل، K''_{cp} : معدل الرسملة بعد الضريبة على دخل المنشأة.

فمن خلال العلاقة السابقة، بين كل من مدكلياني وميلر أن الوفورات الضريبية الناتجة عن خصم المصاريف المالية قبل اقتطاع الضريبة تمثل الميزة الإيجابية لاستخدام القروض في الهيكل المالي، حيث أن قيمة المنشأة المعتمدة على القروض تفوق نظيرتها التي لا تعتمد على القروض بمقدار الوفر الضريبي $(D * T)$. أما إذا زاد الفرق عن ذلك فإن عملية المراجعة كفضيلة بإعادة التوازن بين قيمة المنشأتين⁽²²⁾.

كخلاصة لما سبق وحسب مدخل (MM) في ظل وجود الضرائب يعتبر هيكل التمويل الأمثل هو ذلك الهيكل الذي يحتوي على أكبر نسبة من الأموال المقرضة وهذا للاستفادة من الوفورات الضريبية الناتجة عن خصم المصاريف المالية قبل الضرائب وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (08): قيمة المنشأة المقترضة وغير المقترضة بدلالة الوفر الضريبي



المصدر: منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، مرجع سابق، ص 242.

لكن عادة ما يخضع المستثمرون سواء كانوا مساهمين أو مقرضين لضريبة شخصية على دخولهم وهي فيما:

ثانياً: مدخل مدكلياني و ميلر في ظل وجود ضريبة على دخل الأفراد (المستثمرون):

في ظل افتراض خضوع المستثمرين (ملاكاً أو مقرضين) لضريبة على دخولهم، فإن القيمة السوقية للمنشأة التي يتكون هيكلها التمويلي من الأموال الخاصة والأموال المقترضة تعادل قيمة منشأة مماثلة تعتمد كلية على الأموال الخاصة، لكن الاختلاف الوحيد يكمن في معادلة القيمة الحالية للوفورات الضريبية (D^*T)، حيث وفي ظل تواجد ضريبة على دخل المستثمرين تصبح علاقة القيمة السوقية للمنشأة التي تعتمد على المزيج التمويلي كما يلي⁽²³⁾:

$$V = [V_u + (1 - \frac{(1-T)(1-T_{cp})}{(1-Td)})] * V_D$$

حيث: T_{cp} : معدل الضريبة الشخصية على دخل حملة الأسهم، V : منشأة مستدينة

TD : معدل الضريبة على دخل حملة السندات، V_u : منشأة غير مستدينة

ومنه فالقيمة السوقية للمنشأة تتوقف على معدلات الضريبة على دخل المنشآت والمستثمرين، حيث يمكن لمداخل حملة الأسهم أن تكون في صورة توزيعات أو أرباح رأسمالية، لذا فمعدل الضريبة الشخصية على دخل حملة الأسهم (T_{cp}) تمثل المتوسط المرجح الحسابي بالأوزان الضريبية على التوزيعات والفوائد والأرباح.

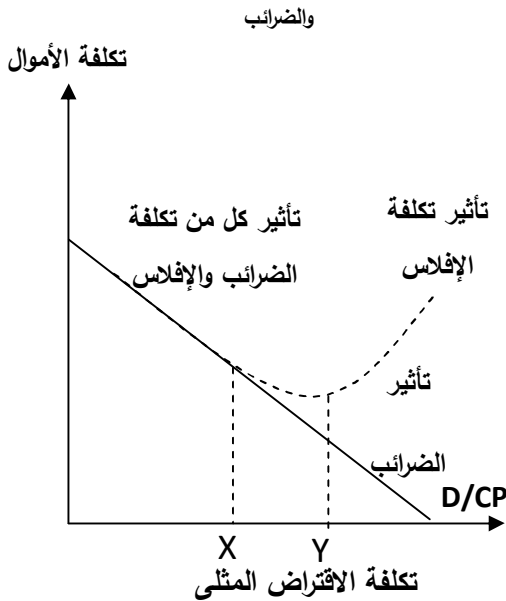
3.3. مدخل مدكلياني و ميلر (1977) “عدم وجود تأثير للاقتراض على قيمة المنشأة

قدم ميلر وفي سنة 1977 خلال ترؤسه للمؤتمر السنوي المنعقد من طرف مؤسسة التمويل الأمريكية نموذجا لهيكل رأسمال المنشأة، خلص من خلاله إلى عدم وجود أي تأثير لنسبة الاقتراض على قيمة المنشآت، مما يعني عدم وجود علاقة بين الهيكل المالي وقيمة المنشأة وهو ما يناقض موقفه في دراسته السابقة.

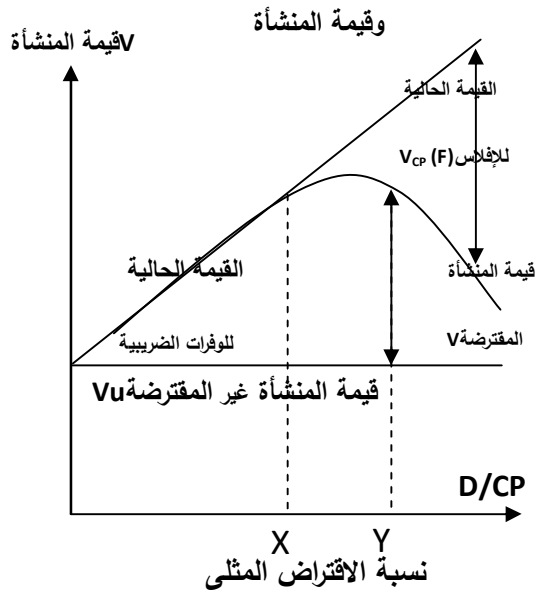
- تأثير الاقتراض على القيمة السوقية للمنشأة في ظل تكلفة الإفلاس:

تعرض المنشأة التي يتكون هيكلها المالي من الأموال المقترضة - ونتيجة لعدم قدرتها على دفع التزاماتها من فوائد وقروض في تواريخ استحقاقها - إلى مخاطر الإفلاس والتي تحملها مجموعة من العقوبات والإجراءات القانونية، الأمر الذي يجعل تكلفة الأموال المقترضة في زيادة مستمرة. ونتيجة لتحمل المقرضين لجزء معتبر من تكاليف الإفلاس الإضافية بسبب احتمال عدم كفاية أموال التصفية في سداد الديون، فإنهم يقومون بنقل هذه التكاليف للملاك والدائنين من خلال المطالبة بمعدل الرمدودية الذي يطلبونه للاستثمار في سندات وأسهم المنشأة أو الرفع من معدلات الفائدة على القروض التي يقدمونها لها. كما أن زيادة نسبة القروض إلى الأموال الخاصة (D/CP) يترتب عليه انخفاض في متوسط تكلفة الأموال نظرا لانخفاض تكلفة الأموال المقترضة بسبب الوفورات الضريبية غير أن زيادة نسبة القروض في الهيكل المالي بعد نقطة معينة، يترتب عليه تكلفة إفلاس، وهذا ما يوضحه الشكل:

شكل رقم(10):علاقة تكلفة الأموال بتكلفة الإفلاس



شكل رقم(09): العلاقة بين نسبة القروض (D/CP)



المصدر: منير إبراهيم هندي، 2005، مرجع

سابق، ص 671.

Source: P. vernimmen, 2002, op cit P: 676.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

لذا ومن منظور تكلفة الإفلاس، يتحدد هيكل التمويل الأمثل بالنقطة (Y) أين تكون تكلفة الأموال في أدنى مستوى لها وتكون قيمة المنشأة عند حدها الأقصى ويعبر عن قيمة المنشأة حسب مدخل تكلفة الإفلاس بالعلاقة التالية:

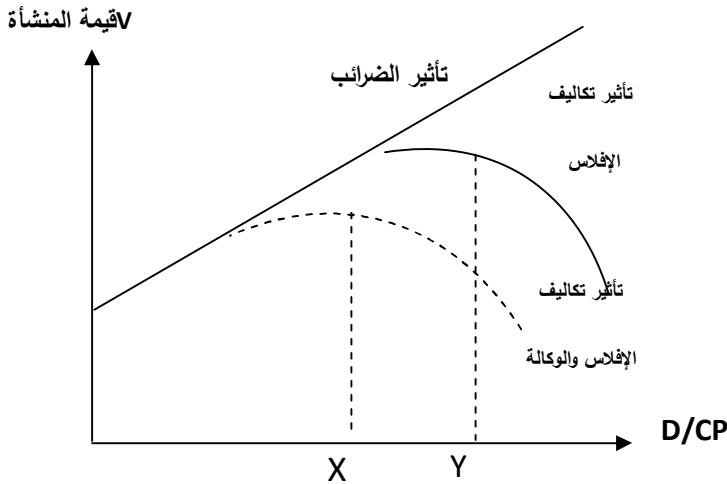
$$V = Vu + T * D - V (F)$$

- تأثير الافتراض على القيمة السوقية للمنشأة في ظل تكاليف الوكالة:

إن أهم ما نصت عليه نظرية الوكالة (Agency Théory) هو أن العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المنشأة تكون في شكل عقود تحتوي في طياتها على بعض التكاليف. لذا فهدف هذه النظرية هو تقديم خصائص التعاقد الأمثل بين الموكل والوكيل معتمدة في ذلك على المبدأ النيوكلاسيكي: 'أن كل عون اقتصادي يبحث عن تعظيم مصلحته الخاصة قبل المصلحة العامة' (24). كما ينص عقد الافتراض على ضرورة إخطار المقرضين قبل اتخاذ أي إجراءات متعلقة بشراء أصول جديدة أو رفع مرتبات المدراء، وحتى يتأكد المقرضون من أن الإدارة لم تخل بشروط التعاقد، فإنهم مجبرون على متابعة ما يجري داخل المنشأة سواء بأنفسهم أو بواسطة وكيل عنهم (25). فعدم التأكد هذا مرتبط بوضوح الملاحظة وعدم التماثل المعلوماتي بين الطرفين أين يتسم الموكل بعدم المعرفة والدراية الكاملة بما يقوم به الموكل.

ولما كانت قيمة المنشأة في علاقة عكسية مع تكلفة الأموال، فهي بذلك، تتحدد بمقدار الفرق بين القيمة الحالية للوفورات الضريبية والقيمة الحالية لتكلفة الإفلاس والوكالة، أين نلاحظ انخفاضاً نسبة الافتراض (D/CP) من الوضع (Y) إلى (X) حيث تتعادل الوفورات الضريبية الناتجة عن الافتراض مع تكلفة الإفلاس والوكالة. ويمكن إبراز العلاقة بين قيمة المنشأة وهيكلها المالي في ظل وجود الضرائب وتأثير تكلفة الإفلاس وتكلفة الوكالة في الشكل الموالي:

شكل رقم (11): قيمة المنشأة في ظل تكاليف الإفلاس، الضرائب وتكلفة الوكالة



المصدر: منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، مرجع سابق، ص 260.

- تأثير الافتراض على القيمة في ظل تكاليف نظريتي الإشارة (Signal) و ترتيب أفضلية مصادر التمويل (Pecking Order) :

إن أهم مبدأ ترتكز عليه نظرية الإشارة هو عدم التماثل المعلوماتي، حيث تعود جذور هذه النظرية إلى الدراسة الميدانية التي قام بها 'Akerlof' سنة 1970 على سوق السيارات القديمة والتي تناول فيها عدم كمال وتناظر المعلومات⁽²⁶⁾. فنظرية الإشارة مفادها أن الأعوان الداخليين في المؤسسة كالمسيرين تتوفر لديهم معلومات أكثر تسمح لهم بالتنبؤ واتخاذ القرارات السليمة، عكس الأطراف الخارجية التي تتوفر لديها معلومات ناقصة، ولإتمام هذه المعلومات الناقصة وغير المتماثلة لديهم تقوم المؤسسة بإرسال إشارات. لقد ظهرت نظرية التمويل السلمي على أعقاب أبحاث: 'دونالدسون' 'G. Donaldson' سنة 1961، وهي نظرية لترتيب مصادر التمويل حسب الأفضلية والأهمية داخل منشأة الأعمال.

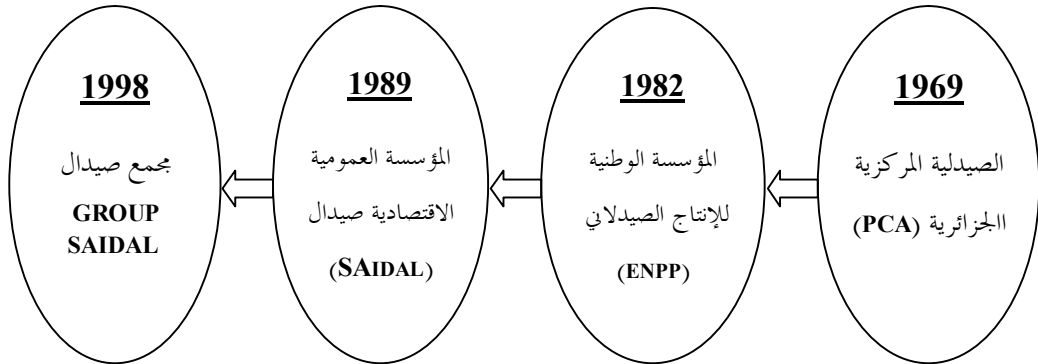
2/ الجانب التطبيقي [دراسة حالة مجمع صيدال، الجزائر (2003-2013)]:

وحتى تكتمل الصورة بوضوح حول علاقة الهيكل المالي بالقيمة البورصية للمجمع، ولربط المعرفة النظرية بالمعرفة الميدانية، وقع اختيارنا على المجمع الصيدلاني-صيدال- وذلك باعتباره الرائد في إنتاج المواد الصيدلانية، أين نقوم بتحليل وضعيته المالية ودراسة توازنه المالي واستخراج المصادر التمويلية المتاحة له، وصولاً لدراسة قراراته التمويلية على القيمة البورصية لمجمع صيدال وفق النموذج الإحصائي للارتباط ل: سيرمان.

1. التعريف بالمجمع الصناعي-صيدال-

يحتل مجمع صيدال مركزاً هاماً في مجال الصناعة الصيدلانية، إذ يعتبر الرائد في هذه الصناعة بالجزائر، لكونه ينتج منتوجات صيدلانية ذات الاستخدام الواسع لدى السكان. لذا فريادته هذه كانت نتيجة للنتائج التي حققها منذ تأسيسه. وتمت تسميته بـ 'مجمع صيدال' (GROUP SAIDAL)، وهو مكون من ثلاثة فروع. وفي نهاية الثلاثي الثالث من سنة 1998، تم دخول صيدال بورصة القيم المنقولة بالجزائر. كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم (12): مراحل تطور مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات المجمع.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

إن أهم نتيجة حققها المجمع جراء دخوله بورصة القيم هي تبادل الخبرات في مجال البحث والتطوير الصيدلاني، وهذا عن طريق الشراكة التي أتت كلبنة لزيادة شهرته وتقدم نشاطه، وعلى سبيل المثال: شراكته مع المجمع الأردني للأدوية.

2. تحليل الوضعية المالية لمجمع صيدال:

وحتى تكتمل الصورة أكثر حول أداء المجمع، كان لزاما علينا الوقوف على وضعيته المالية من خلال عرض القوائم المالية له، ودراسة التوازن المالي له واستخراج المصادر التمويلية المتاحة أمام المجمع وهذا بعد إعداد الميزانيات المالية لفترة الدراسة (2003-2013).

1.2. دراسة التوازن المالي لمجمع صيدال : تستعمل النسب والمؤشرات المالية لتحليل الوضعية المالية لمؤسسة ما، كمستوى نشاطها وهيكلها الاقتصادي والمالي وهذا لمعرفة سياسة الاستثمار والتمويل بها، وفيما يلي عرض لذلك:

- التحليل بواسطة النسب المالية: تتمثل النسب المالية في: ① نسب السيولة، ② نسب التمويل، ③ نسب المردودية.

① نسب السيولة: ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم(01): نسب السيولة في مجمع صيدال خلال الفترة (2003-2010)

2010 (%)	2009 (%)	2007 (%)	2006 (%)	2005 (%)	2004 (%)	2003 (%)	طريقة الحساب	البيان
0.39	0.45	1.75	1.68	1.68	1.82	1.84	الأصول المتداولة د. ق. الأجل	نسبة السيولة العامة
0.38	0.43	0.91	0.84	0.93	0.88	1.07	قيم محققة نقديات د. ق. الأجل	نسبة السيولة المختصرة
0.12	0.07	0.15	0.14	0.21	0.13	0.25	قيم جاهزة د. ق. الأجل	نسبة السيولة الفورية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الميزانيات المالية للمجمع.

نلاحظ من الجدول السابق أن نسب السيولة العامة خلال سنوات الدراسة تفوق الواحد، مما يعني قدرة المجمع على تسديد ديونه قصيرة الأجل بواسطة أصوله المتداولة في مواعيدها المحددة. لكن وبتتبعنا لتطور هذه النسب نلاحظ أنها في انخفاض مستمر وهذا راجع لارتفاع الديون قصيرة الأجل بمعدلات تفوق تزايد الأصول المتداولة. أما فيما يخص نسبة السيولة المختصرة فنلاحظ أنها تقترب من الواحد لكنها في تناقص مستمر، وهذا معناه أن المجمع لا يستطيع تغطية ديونه قصيرة الأجل وذلك بتعبئة قيمه الجاهزة والقيم القابلة المحققة، وهذا ما قد يعرض المجمع لصعوبات في تسديد التزاماته.

② نسب التمويل: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الموالي:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم(02): نسب التمويل لمجمع صيدال للفترة (2003-2010)

البيان	طريقة الحساب	2003(%)	2004(%)	2005(%)	2006(%)	2007(%)	2009(%)	2010(%)
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة الأصول الثابتة	1.72	1.66	1.57	1.63	1.75	0.79	0,83
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة الأصول الثابتة	1.26	1.16	1.05	1.14	1.27	1.52	1.05
نسبة المديونية	مجموع الديون مجموع الأصول	0.51	0.52	0.56	0.56	0.54	0.46	0.34
نسبة التمويل المستقر	رأس المال عامل الأصول المتداولة	0.46	0.47	0.41	0.41	0.42	-	-
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة مجموع الديون	0.95	0.90	0.77	0.80	0.85	0.92	1.12

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للمجمع.

إن نسبة التمويل الدائم للمجمع أكبر من الواحد خلال سنوات الدراسة وهذا يعني أن الأموال الدائمة تكفي لتغطية الأصول الثابتة. وبالتالي فالمجمع يتمتع بهامش أمان يسمح له بتغطية احتياجاته. وبملاحظة نسبة التمويل الخاص، وباعتبارها تفوق الواحد، فهذا يعني أن مجمع صيدال يغطي أصوله الثابتة بأمواله الخاصة دون اللجوء إلى الاقتراض، أما الفائض المتبقي فيغطي به القيم المتداولة، وهذا ما تبينه نسبة التمويل المستقر حيث أن رأس المال العامل استطاع أن يغطي الأصول المتداولة بنسبة 42% في المتوسط. أما نسبة ديون المجمع إلى مجموع أصوله، فنلاحظ أنها فاقت 50%، وهذا راجع إلى الديون قصيرة الأجل للمجمع والتي فاقت ضعف الديون طويلة الأجل. إن ارتفاع قيمة الديون مقارنة بالأموال الخاصة للمجمع وهذا ما جعل نسبة الاستقلالية المالية تقل عن الواحد وهذا ما يتناقض مع متطلبات القروض (أقل من 0.5) لكن نلاحظ تراجع هذه النسبة خلال سنوات الدراسة باستثناء سنة 2010. مما سبق، نلاحظ أن المجمع يتمتع بوضعية مالية مريحة جدا في المدى الطويل وبقدرة تمويلية تعتمد على الأموال الخاصة، أما في المدى القصير فنلاحظ أنه يعتمد على الاقتراض قصير الأجل بنسب كبيرة لكونه ذا طابع تجاري. إلا أن التمادي في التمويلات قصيرة الأجل قد يعرض مجمع صيدال لصعوبات في الائتمان.

③ نسب المرودية:

يمكننا حساب نسب المرودية كما هو في الجدول الموالي:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم(03) : نسب المردودية لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة (2003-2010)

البيان	طريقة الحساب	2003%	2004%	2005%	2006%	2007%	2009%	2010%
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية مجموع الأصول	0.03	0.03	0.03	0.03	0.05	0.13	0.04
المردودية المالية	النتيجة الصافية الأموال الخاصة	0.08	0.07	0.06	0.08	0.12	0.29	0.10

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المالية للمجمع.

يعنى بالمردودية الاقتصادية مدى الكفاءة في استعمال أصول المؤسسة، وبملاحظة النتائج في الجدول أعلاه، ظاهريا نجد أن المردودية الاقتصادية ضعيفة لكنها في الواقع مردودية جيدة، كون أن المجمع اعتمد على مبالغ ضخمة لاقتناء الأصول الثابتة وهذا ما جعل من النتيجة الصافية تكون ضئيلة مقارنة بتلك المبالغ. أما فيما يخص المردودية المالية فهي جيدة وتوحي بوضعية جيدة للمجمع، حيث انخفضت في سنوات (2003، 2004، 2005) لترتفع فيما بعد إلى أن بلغت 12%.

2.2. دراسة مصادر تمويل مجمع صيدال: إن تشكيلة المصادر التمويلية المتاحة أمام مجمع صيدال، كانت كما يلي:

- التمويل عن طريق الأموال الخاصة:

تتمثل مصادر التمويل الخاصة للمجمع في التمويل الذاتي و إصدار الأسهم و الرفع في رأس المال، وهذا ما نوضحه في:

أولاً: الرفع في رأس المال الاجتماعي:

تقرر رفع رأس المال الاجتماعي من طرف الجمعية العامة الاستثنائية ليومي 22 جوان 1998 و 26 جويلية 1998، وذلك بضم الاحتياطات والحسابات الجارية للشركاء، كما تم رفعه عن طريق أسهم عادية للاكتتاب بسعر إصدار قدره 800 د.ج.

وهذا ما نوضحه في الجدول الموالي:

جدول رقم(04) : تطور رأس المال الاجتماعي لمجمع صيدال، خلال الفترة(1992-2007)

البيان	قبل سنة 1992	1992/02/23	1993/07/11	1995/12/23	1998/06/22	1999 إلى 2007
رأس المال	80	500	510	600	1536	2500

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير نشاط المجمع. الوحدة: [1000 د.ج، تدوير المبالغ بالزيادة إلى 10³ الأقرب]

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن رأس المال الاجتماعي لمجمع صيدال قد عرف تغيرات كبيرة منذ سنة 1992 إلى غاية سنة 1999، وهذا ما يعكس التطور في حجم استثمارات المجمع و توسع نشاطاته، وأكبر نمو لرأس المال هو ذلك الذي حدث في سنتي: 1998، 1992. لكن و ابتداء من سنة 1999 إلى 2007 بقي رأس المال الاجتماعي ثابتا، مع فتح 20% من رأس المال الاجتماعي للاكتتاب في البورصة للجمهور، وبذلك أصبح المجمع يعتمد على التمويل عن طريق البورصة.

ثانياً: التمويل الذاتي لمجمع صيدال:

يمكن إظهار قيمة التمويل الذاتي للمجمع من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(05): تطور قدرة التمويل الذاتي لمجمع صيدال، خلال الفترة(2003-2010)

2010	2009	2007	2006	2005	2004	2003	البيان
1102191	2875000	584486	537190	440018	456231	482290	النتيجة الصافية
1962879	1170510	872149	547483	430555	385913	350412	الاهتلاكات والمؤونات
3065071	4045510	1456636	1084674	870573	842144	832703	قدرة التمويل الذاتي
- %24.23	%177	%34.29	%24.59	%3.38	%1.13		نسبة النمو (%)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقارير نشاط المجمع. الوحدة: [1000د.ج، تدوير المبالغ بالزيادة إلى 10³ الأقرباً]

من خلال الجدول أعلاه، يظهر أن قدرة التمويل الذاتي للمجمع موجبة، خلال فترة الدراسة بمعدلات نمو متزايدة، أين ارتفعت ب: 1.13% سنة 2004 لتصل إلى 34.29% سنة 2007، ويرجع ذلك أساسا إلى النتائج الايجابية التي حققها المجمع في هذه السنوات مما أعطاه قدرة ذاتية على تمويل جزء من احتياجاته التمويلية. وتتبع معطيات الميزانيات المالية، يظهر جليا أن مجمع صيدال يتمتع بحجم كبير من الأموال الخاصة، وأن هذا الحجم التمويلي في تزايد بمعدلات متزايدة، وهذا راجع إلى زيادة كل من الاحتياطات، الإعانات و النتائج قيد التخصيص و المؤونات، خلال سنوات الدراسة(2003-2010).

- التمويل عن طريق الاستدانة:

تنقسم مصادر التمويل بالاستدانة إلى ديون طويلة الأجل، وأخرى قصيرة الأجل.

- اعتماد مجمع صيدال على الديون طويلة الأجل:

تتمثل الديون طويلة الأجل بشكل خاص في ديون الاستثمارات، كما هي في الجدول الموالي:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم(06): تطور الديون طويلة الأجل لمجمع صيدال، خلال الفترة(2003-2010)

البيان	2003	2004	2005	2006	2007	2009	2010
ديون الاستثمارات	2170232	25951495	3086963	2712313	2612086	2509161	1678218
الديون.ط.الأجل	2170232	2595149	3086963	2712313	2612086	8092393	7789547
نسبة النمو(%)		%19.60+	%18.95+	%12.13-	%03.70-	%50.40+	%03.74-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير نشاط المجمع. الوحدة: (1000د.ج، تدوير المبالغ بالزيادة إلى 10³ الأقرب)

يتضح من معطيات الجدول أعلاه، أن مجمع صيدال يعتمد على الديون طويلة الأجل في تمويل استثماراته، حيث نلاحظ أنها ارتفعت بـ 19.60% و 18.95% سنويًا: 2006، 2007 على التوالي، وهذا راجع إلى زيادة عمليات الشراكة و التوسع في الاستثمارات بالمجمع. لكن ما يلاحظ خلال الفترة: 2006-2010 هو انخفاض نسبة نمو الديون طويلة الأجل، وسبب ذلك سياسة المجمع الناجعة في تسديد جزء من هذه الديون والاعتماد أكثر على تمويلاته الذاتية.

وبمقارنة حجم الديون قصيرة الأجل مع الديون طويلة الأجل، نلاحظ أن المجمع يعتمد أكثر على الديون قصيرة الأجل نظرًا لأهمية دورة الاستغلال في مجمع صيدال و كبر احتياجاتها نتيجة لكثافة عمليات الشراكة. لذا يمكن تلخيص أهم مصادر تمويل مجمع صيدال في الجدول الموالي:

جدول رقم(07): تشكيلة مصادر تمويل مجمع صيدال، خلال الفترة(2003-2007)

البيان	2003	2004	2005	2006	2007
أموال خاصة	5455505	5665062	5771992	5906739	6143335
التمويل الذاتي	832704	842146	870574	1084674	1456636
الديون	6225742	6882487	8102905	7888779	7999112
المجموع	12513951	13389695	14745471	14880192	15599083

المصدر: من إعداد الباحث. الوحدة: (1000د.ج، تدوير المبالغ بالزيادة إلى 10³ الأقرب)

يتكون الهيكل التمويلي لمجمع صيدال من الأموال الخاصة و التمويل الذاتي و الديون قصيرة وطويلة الأجل، وبتحليل معطيات الجدول أعلاه، نجد أن الموارد التمويلية للمجمع في تزايد مستمر، حيث ارتفعت قيمتها من 12513950952 د.ج إلى 15599083034 د.ج في سنة 2007. وبمقارنة ديون المجمع مع أمواله الذاتية، نجد أن المجمع يتمول مناصفةً بين المصادر الداخلية (ممثلة في الأموال الخاصة و التمويل الذاتي) و بين المصادر الخارجية (ممثلة في الديون قصيرة وطويلة الأجل).

3. تأثير القرار التمويلي [الاقتراض / الملكية] على القيمة البورصية للمجمع:

نتناول فيما يلي أثر الاقتراض/ التمويل الذاتي على قيمة مجمع صيدال، أين نقوم بتقدير تكلفة أموال المجمع، لتلبه عملية تقدير قيمة المجمع، وصولاً إلى علاقة القرار التمويلي بالقيمة السوقية للمجمع الصيدلاني.

1.3. تقدير تكلفة أموال المجمع: بما أن مجمع صيدال يعتمد في تشكيل هيكل رأسماله على نوعين من المصادر التمويلية، وهي الأموال الخاصة والاقتراض، فإن تقدير تكلفة أمواله سيكون وفقاً لهذا المزيج التمويلي.

- تقدير تكلفة الأموال الخاصة بالقيمتين البورصية و الدفترية: يتم تقدير تكلفة الأموال الخاصة لمجمع صيدال وفقاً لما يلي:

- تكلفة الأموال الخاصة بالقيمة البورصية (K_{CP}): يتم حساب تكلفة الأموال الخاصة لمجمع صيدال بالقيمة السوقية وفقاً للجدول الموالي:

جدول رقم(08): توزيعات سهم و تكلفة الأموال الخاصة لمجمع صيدال خلال الفترة 2003-2013

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
توزيعات السهم الواحد (DIV)	24	20	20	23	11	35	35	35	35	35	35
سعر السهم في 12/31	380	345	360	440	400	380	385	520	715	620	450
تكلفة الأموال الخاصة للمجمع وفقاً لقيمتها السوقية [%]	06.31	05.80	05.55	05.23	02.75	09.21	09.10	06.73	04.89	05.64	07.77

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق داخلية لقسم البورصة بمجمع صيدال.

لذا يمكن تقدير تكلفة الأموال الخاصة للمجمع كما يلي:

$$K_{CP\ 2005} = 20/360 = 05.55\% , K_{CP\ 2004} = 20/345 = 05.80\% , K_{CP\ 2003} = 24/380 = 06.31\%$$

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن معدل العائد المطلوب من طرف المساهمين تناقص في سنة 2007 ليصل إلى 02.75%، وهذا راجع لزيادة توزيعات السهم الواحد وارتفاع سعر السهم في هذه السنة إلى غاية سنة 2013.

- تكلفة الأموال الخاصة بالقيمة الدفترية K''_{CP} : بتطبيق معادلة تقدير تكلفة الأموال الخاصة بالقيمة الدفترية التالية:

$$K''_{CP2005} = K''_{CP2004} = \frac{20.10.000.000}{5665062698} = 03.53\% \quad K''_{CP2003} = \frac{24.10.000.000}{5455505165} = 04.40\%$$

$$\frac{20.10.000.000}{5771991417} = 03.47\%$$

ويمكن تلخيص تكلفة الأموال الخاصة بقيمتها الدفترية والسوقية في الجدول التالي:

جدول رقم(09): تكلفة الأموال الخاصة لمجمع صيدال وفقا لقيمتها السوقية والدفترية خلال الفترة (2012-2003)

البيان	الرمز	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
تكلفة الأموال الخاصة بالقيمة الدفترية [%]	K''_{CP}	4.40	5.53	3.47	3.90	1.80	4.82	3.57	2.97	2.53	2.71
تكلفة الأموال الخاصة بالقيمة السوقية [%]	K_{CP}	6.31	5.8	5.55	5.23	2.75	9.21	9.10	6.73	4.89	5.64

المصدر: من إعداد الباحث.

ما يلاحظ على هذه النتائج هو ارتفاع معدل العائد على الأموال الخاصة بالقيمة السوقية لسنوات الدراسة، وهذا راجع بالأساس إلى اختلاف قيم الأموال الخاصة دفتريا وسوقيا.

- تكلفة الأموال المقرضة (K_d):

تحتسب تكلفة الأموال المقرضة بقسمة مجموع الفوائد والمصاريف المالية على حجم القروض المتوسطة والطويلة الأجل، مع خصم الأعباء المالية المترتبة عن الافتراض من النتيجة الخاضعة للضريبة، وهذا ما نلخصه فيما يلي:

$$K_{d2004} = \frac{379887812}{2595149395} = 14.64\% \quad K_{d2003} = \frac{267953160}{2170232409} = 12.35\%$$

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وبعد الحصول على هذه المعدلات، نقوم بتعديلها عن طريق استبعاد الوفورات الضريبية كما يلي:

$$K_d = K_d (1-t)$$

$$K_d''_{2004} = 14.64(1-0.30) = 10.25\% , K_d''_{2003} = 12.35 (1-0.30) = 8.645\%$$

ويمكن تلخيص تكلفة الأموال المقترضة لمجمع صيدال في الجدول الموالي:

جدول رقم(10): تكلفة الأموال المقترضة لمجمع صيدال، خلال الفترة (2010-2003)

البيان	2003	2004	2005	2006	2007	2009	2010
تكلفة الأموال المقترضة K_d'' [%]	08.65	10.25	05.78	05.77	05.46	11.92	07.82

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على جدول حسابات النتائج للمجمع.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تكلفة الاقتراض لمجمع صيدال في انخفاض مستمر خلال فترات الدراسة ما عدا سنة 2004، ويعزى هذا الانخفاض باستهلاك القروض البنكية من طرف المجمع، وهذا ما ظهر جليا عند تفحص جداول حسابات النتائج أين لاحظنا الانخفاض المستمر لقيمة المصاريف المالية، حيث انخفضت من 267953160 دج إلى 205807857 دج سنة 2007. فالقرار الأمثل بالنسبة لهؤلاء المساهمين، حسب الأدبيات المالية، هو الاستثمار في المؤسسات المالية ذات العائد الأكبر (K_d'') والأقل مخاطرة مقارنة باستثمارهم في أسهم المجمع. أو مطالبة صيدال بمعدلات عائد أعلى من معدل العائد على الاقتراض. أما من جانب المجمع، فإن السياسة التمويلية له تتجه نحو التمويل بأموال الملكية المتمثلة في الأسهم كونها الأقل تكلفة مقارنة بالأموال المقترضة.

لقد تعدد طرق تقييم المؤسسات، أين نجد طرفا تركز على مقارنة الذمة المالية، وثانية تركز على مقارنة التدفقات، وأخرى تركز على فائض القيمة. وفيما يلي سنحاول تقدير قيمة مجمع صيدال بناء على مداخل التقييم الأنفة الذكر.

3.2. تقدير قيمة المجمع على أساس الذمة المالية: سيتم تقدير قيمة مجمع صيدال كما يلي:

- تقدير قيمة المجمع وفقا للأصل المحاسبي الصافي (ANC):

وباستغلال معطيات المجمع، فإن تقدير قيمته وفقا لهذا المدخل سيتم كالتالي:

$$\text{صافي الأصل المحاسبي (سنة 2004)} = 6882486919 - 12907982 - 13003781075 =$$

$$6108386174 \text{ دج}$$

و بنفس الطريقة يتم تقدير قيمة صافي الأصل المحاسبي للمجمع لباقي فترة الدراسة، وهذا ما نبينه في الجدول الموالي:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم(11): تطور صافي الأصل المحاسبي لمجمع صيدال، خلال الفترة 2003-2012

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
قيمة صافي الأصل المحاسبي ANC	5913515	6108386	6180402	6302203	6812796	6812796	12312713	18751444	13766933	14725955

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمجمع. الوحدة: (1000د.ج؛ تدوير المبالغ بالزيادة إلى 10^3 الأقرب)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة صافي الأصل المحاسبي للمجمع في تزايد مستمر من سنة لأخرى خلال فترة الدراسة، ويرجع ذلك إلى الزيادة في قيمة أصول المجمع من 12163538259 دج سنة 2003 إلى 14725955370 دج في سنة 2012 وهذا لتوسع نشاط المجمع واتساع رقعة عقود شراكمته، من جهة، ومن جهة أخرى يعزى لكون معدل تزايد الأصول أكبر من معدل تزايد ديون المجمع.

- تقدير قيمة المجمع على أساس القيمة الجوهرية (VSB): وتحسب بالعلاقة:

$$VSB = ANC + AE - AHE$$

أي أن القيمة الجوهرية = صافي الأصل المحاسبي + أصول الاستغلال - أصول خارج الاستغلال

ولإسقاط هذا المنظور التقييمي على مجمع صيدال، فإن قيمته تحسب كما يلي:

$$\text{القيمة الجوهرية (2003)} = 5913515202 + 3086622566 - 4346834182 = 4653303586 \text{ دج}$$

وبنفس الطريقة سيتم تقدير قيمة المجمع في الجدول الموالي:

جدول رقم(12): تطور القيمة الجوهرية لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة (2003-2007)

البيان	2003	2004	2005	2006	2007
القيمة الجوهرية VSB	4653303586	6305492756	5332206356	6305577836	6460915964

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المالية والمحاسبية لمجمع صيدال.

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الجوهرية لمجمع صيدال في تزايد مستمر خلال فترة الدراسة، سوى في سنة 2005 أين انخفضت إلى 5332206356 دج بسبب ارتفاع قيمة الأصول خارج الاستغلال والمتمثلة أساسا في القيم الجاهزة التي قدرت في نفس السنة ب: 1020628884 دج أما عن سبب تزايد القيمة الجوهرية فيرجع إلى الارتفاع المستمر في الأصول الثابتة والأصول المتداولة للاستغلال لمجمع صيدال، وأن قيمتها تفوق قيمة الأصول خارج الاستغلال.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- **تقدير قيمة مجمع صيدال على أساس التدفقات النقدية:** سيتم تقدير قيمة المجمع وفقاً لثلاث طرق هي:

- **تقدير قيمة المجمع برسملة أرباحه بمضاعف *PER*:** وباستغلال معطيات مجمع صيدال، يمكن تلخيص قيمة المجمع في:

جدول رقم (13): قيمة مجمع صيدال برسملة أرباحه بمضاعف *PER*، خلال (2003-2011)

السنوات البيان	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
الربح الصافي	2060480	1102191	2875000	1328601	872149	547483	430555	456231	482290
سعر السهم في نهاية ن (1)	715	520	385	380	400	440	360	345	380
عدد الأسهم	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
ربح السهم الواحد (2)	206.04	110.21	287.50	132.86	87.21	54.75	43.05	45.62	48.22
نسبة السهم إلى السعر <i>PER</i> (2)/(1)	03.47	04.72	01.34	02.86	04.60	08.04	08.36	07.56	07.88
قيمة المجمع	7149865	5202341	3852500	3799798	4011888	440177	3599441	3449109	3800445

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق داخلية للمصلحة. الوحدة: [1000 د.ج.، تدوير المبالغ بالزيادة إلى 10³ الأقرباً]

بتتبع تطورات قيمة المجمع سوقياً برسملة أرباحه بمضاعف الـ *PER*، نلاحظ أن قيمة المجمع في تدني ملحوظ خاصة في سنتي 2003 و2004 وهذا راجع إلى انخفاض قيمة مضاعف *PER* نتيجة الانخفاضات المتوالية لسعر سهم مجمع صيدال و ربح السهم الواحد في سنوات 2003 و2009، لكننا نلاحظ ارتفاعاً في قيمتها وصولاً إلى 520،715 سنتي 2010،2011.

- **تقدير قيمة المجمع برسملة توزيعاته:** في إطار تحديد قيمة المجمع بالنظر لساهميه، سنعتمد على طريقة رسملة توزيعات أسهم المجمع، وذلك بمعدل خصم قدره مقلوب تكلفة الأموال الخاصة سواء بقيمتها السوقية أو الدفترية وهذا ما نلخصه في:

السنوات البيان	2003	2004	2005	2006	2007
قيمة التوزيعات	240.000.000	200.000.000	200.000.000	230.000.000	110.000.000
معامل الرسملة بالقيمة السوقية للأموال الخاصة $1/K_{CP}$	$\frac{1}{0.0631}=15.85$	$\frac{1}{0.058}=17.24$	$\frac{1}{0.0555}=18.02$	$\frac{1}{0.0523}=19.12$	$\frac{1}{0.0275}=36.36$
معامل الرسملة بالقيمة الدفترية للأموال الخاصة $1/K''_{CP}$	$\frac{1}{0.044}=22.73$	$\frac{1}{0.0353}=28.33$	$\frac{1}{0.0347}=28.82$	$\frac{1}{0.039}=25.64$	$\frac{1}{0.018}=55.55$
قيمة المجمع السوقية (V)	3804000000	3448000000	3604000000	4397600000	3999600000
قيمة المجمع الدفترية (V'')	5455200000	5666000000	5764000000	5897200000	6110500000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق داخلية لمصلحة البورصة بالمجمع.

4. تفسير علاقة الافتراض بالقيمة السوقية للمنشأة:

قبل التطرق لدراسة أثر الافتراض على القيمة السوقية للمنشأة، سنقوم أولاً بدراسة مدى تطابق السلوك التمويلي لمجمع صيدال مع النظريات المفصلة لعلاقة الهيكل المالي بالقيمة السوقية والمتمثلة في نظريات الوكالة الإفلاس، ترتيب أفضلية مصادر التمويل ونموذج 'مدكلياني وميلر' فيما يخص تحقيق الوفورات الضريبية.

1.4. تأثير نظرية الوكالة في القرار التمويلي للمجمع:

حسب نظرية الوكالة، وفي سوق الافتراض في الجزائر وخاصة في مجمع صيدال لا تسقط فيه الفرضيات الثلاثة السابقة الذكر وهذا لكون: أن عملية الافتراض تكون مصحوبة باتفاقية قرض، توضح حقوق والتزامات كل طرف وهذا ما يحول دون تعارض المصالح بين الملاك والدائنين، وأن هناك تماثل في المعلومات بين المنشأة و الدائنين. فوفقاً لاتفاقية القرض تحصل البنوك (الدائنين) على كل المعلومات التي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تحتاجها بشأن المنشأة قبل وبعد منح القرض، وهذا ما يجعل من فرض عدم تماثل المعلومات أمرا مستبعدا. لذا يفرض انفصال قرار الاستثمار عن قرار التمويل بأمر مستبعد، أين يكون القرار الاستثماري كتخصيص قبلي لعملية الاقتراض، فـنموذج الوكالة لا يفسر السلوك التمويلي لمجمع صيدال في بيئة الأعمال الجزائرية.

2.4. تأثير نظرية نظرية الإفلاس في القرار التمويلي للمجمع:

بعد الدراسة الأولية للوضع المالي لمجمع صيدال، نلاحظ أنه حقق تدفقات نقدية موجبة ومعترية، وموازية مع هذا فإن المجمع يمتلك سياسة اقتراضية توسعية، بحيث لم تكن تلك التدفقات الدافع الرئيسي لتسديد المصاريف المالية المرتبطة بالديون بغرض تقليص المخاطر المالية لتوسيع قدرته الاقتراضية مستقبلا، وهذا ما يجعل عامل الإفلاس غير مفسر لحجم الاستدانة بالمجمع؛ فنظرية الإفلاس لا تفسر السلوك التمويلي لمجمع صيدال.

3.4. الاستفادة من الوفورات الضريبية “نظرية مدكلياني وميلر”:

حسب نظرية مدكلياني وميلر، تلجأ المنشآت إلى الاقتراض بهدف الاستفادة من الوفورات الضريبية. وبإسقاط هذا الفرض على مجمع صيدال، وباعتبار هذا الأخير حقق ارتفاعا مستمرا في الأموال الخاصة، مع الوفرة المتزايدة في التدفقات النقدية الموجبة فإنه يلجأ إلى الاقتراض كمصدر للتمويل، وفقا لما يميله نموذج الوفورات الضريبية؛ أي أن مجمع صيدال يقتض لتمويل مشاريعه الاستثمارية من جهة، وهذا ما يساعد على تحقيق وفورات ضريبية، أين نلاحظ أن البنوك الجزائرية تكون حريصة على منح القروض للمنشآت ذات الوضعيات المالية الجيدة،

فـنموذج الوفورات الضريبية قد يفسر السلوك التمويلي لمجمع صيدال. وبعض المنشآت الكبيرة ذات المردودية العالية.

4.4. نظرية ترتيب أفضلية مصادر التمويل:

إن الهيكل المالي لمجمع صيدال، جاء مزجا بين المصادر الذاتية وبين المصادر الخارجية المتمثلة أساسا في القروض، علاوة على التمويل عن طريق البورصة بإصدار الأسهم. ويتقضي المعلومات المتأتية من مسؤولي الإدارة المالية بالمجمع فإن ترتيب أفضلية مصادر التمويل يكون كالتالي:

أولا: التمويل الذاتي، ثانيا: القروض، ثالثا: إصدار الأسهم

لذا فنموذج ترتيب أفضلية مصادر التمويل الذي أتى به ‘مايرز‘ ينسجم مع السلوك التمويلي للمجمع؛ هذا الأخير يفضل التمويل الذاتي أولا، وإن لم تكف يلجأ إلى القروض (علاوة على هدف تحقيق الوفورات الضريبية) لتبقى الزيادة في رأس المال الملاذ الأخير طالما أن السوق المالي الجزائري غير نشط.

وفيما يخص المنشآت الاقتصادية العاملة في المحيط الجزائري، فإنها لا تتوافق إلى حد بعيد مع نظرية الوكالة، أما باقي النظريات فتؤثر على السلوك التمويلي لها حسباً لطبيعة المنشأة ووضعيتها المالية.

5. اختبار علاقة نسبة الاقتراض بالقيمة السوقية لمجمع صيدال:

بعدهما تطرقنا لتأثير النظريات المفسرة للسلوك التمويلي للمجمع، سنقوم بدراسة علاقة نسبة الاقتراض في الهيكل المالي مع القيمة السوقية للمجمع، وهذا بمقارنة تطور نسب الاقتراض مع أسعار أسهم المجمع عند الإغلاق، خلال سلسلة زمنية قدرها 13 سنة (من 2000 إلى 2012) وفقا لنموذج الانحدار والارتباط الخطي البسيط، والذي تتلخص أهم معالمة:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- معادلة الانحدار:

تحدد معادلة الانحدار التوجه العام للظاهرة، بمعنى إن كانت هناك علاقة طردية بين المتغيرين التابع والمستقل، أم لا:

- معامل الارتباط (r):

يتم معرفة مدى ارتباط المتغيرين التابع والمستقل، من خلال معامل الارتباط (r) حسب صيغة "بيرسن" Pearson⁽²⁷⁾:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[(n \sum x^2 - (\sum x)^2)][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

حيث: r: معامل الارتباط و $-1 \leq r \leq 1$ ، n: عدد أفراد العينة، x: المتغير المستقل، y: المتغير التابع

وكلما كانت قيمة |r| قريبة من الواحد دل ذلك على وجود علاقة قوية بين (x) و (y)، والعكس صحيح. أما إشارة r فتدل على طبيعة العلاقة، طردية إذا كانت موجبة وعكسية إذا كانت سالبة.

- معامل التحديد (r²):

وهو عبارة عن مربع معامل الارتباط، ويمكننا من معرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل.

ولاختبار معنوية معامل الارتباط، نستخدم من أجل ذلك اختبار "ستودنت" Student والذي يعطى بالعلاقة التالية:

$$t_{cal} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

فإذا كانت قيمة t المحسوبة (t_{cal}) أكبر من قيمة t الجدولية (t_{tal}) عند درجات حرية (n-2)، ومستوى دلالة قدره (α%) نقول أن r معنوي ولم يكن نتيجة الصدفة وذلك باحتمال قدره: [100-α] %

- متغيرات الدراسة:

باستغلال المعطيات المالية لمجمع صيدال، خلال السلسلة الزمنية (من 2000 إلى 2012) نستطيع تقدير قيمة معامل الارتباط (r) بين المتغيرين (x) و (y)، لكن ما هي طبيعة كل متغير؟

← **المتغير المستقل (x):** في دراستنا هذه، يتمثل المتغير المستقل (x) في نسبة الأموال المقرضة إلى الأموال الخاصة (D/CP)، فهي المحددة لطبيعة الهيكل المالي لأي منشأة، طالما أن القرار التمويلي يقع على ضرورة المفاضلة بين بديلين لا أكثر أي بين الاقتراض والملكية.

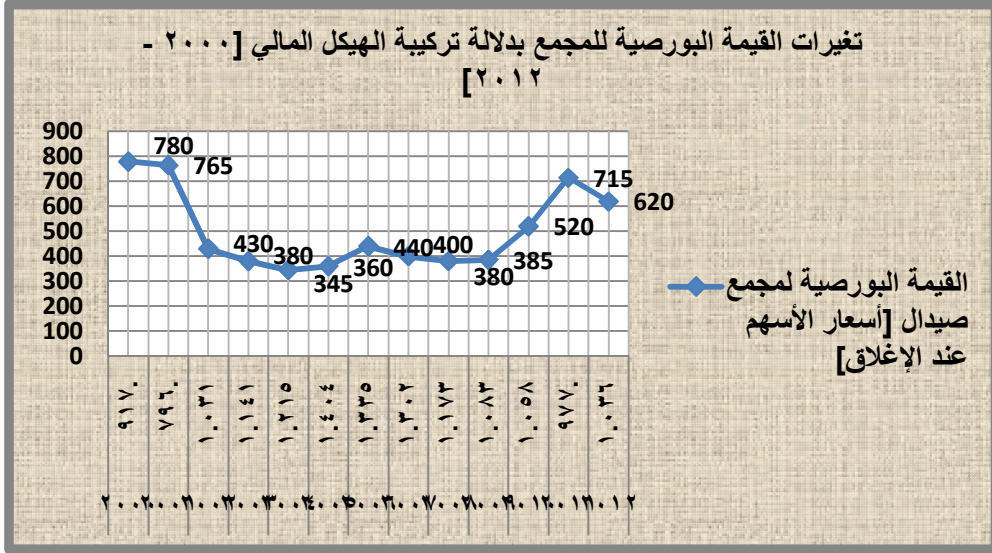
المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المتغير التابع (Y): يتمثل المتغير التابع (Y) في هذه الدراسة في القيمة البورصية لمجمع صيدال، والتي جسدها أساساً في أسعار أسهمه عند الإغلاق (السعر السوقي للسهم في نهاية كل سنة)، وفيما يلي عرض للمتغيرين المستقل (X) والتابع (Y):

جدول رقم (15): المتغيرات المستقلة والتابعة لمجمع صيدال خلال الفترة (2000-2012)

المتغير التابع (y)	المتغير المستقل (X) ②/①	الأموال الخاصة (2)	الأموال المقترضة (1)	السنوات
780	0.917	4.769.012.000	4.347.843.000	2000
765	0.796	5.776.105.000	4.597.781.000	2001
430	1.031	5.396.898.937	5.562.701.926	2002
380	1.141	5.455.505.165	6.225.742.196	2003
345	1.215	5.665.062.699	6.882.486.919	2004
360	1.404	5.771.991.417	8.102.905.173	2005
440	1.335	5.906.738.853	7.888.778.386	2006
400	1.302	6.143.335.024	7.999.112.009	2007
380	1.173	6.890.799.883	8.088.384.639	2008
385	1.083	9.789.871.730	10.601.555.286	2009
520	1.058	11.261.304.776	11.915.379.326	2010
715	0.977	13.795.482.542	13.482.488.325	2011
620	1.036	14.746.506.012	15.274.639.481	2012

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المالية لمجمع صيدال.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

وبتطبيق نموذج الارتباط السابق على معطيات مجمع صيدال، بدرجة دلالة 5% نتحصل على النتائج التالية:

- معامل الارتباط (r): خلصت نتائج الحساب إلى: $r = -0.8009$

بما أن: $r = -0.8009 > 01$ ؛ معناه توجد علاقة قوية بين تركيبة الهيكل التمويلي لمجمع صيدال وسعر أسهمه عند الإغلاق، خلال السلسلة الزمنية (من 2000 إلى 2012).

وبالنظر إلى إشارة (r) نستنتج أن العلاقة بين نسبة الاقتراض إلى الأموال الخاصة (D/CP) وبين القيمة البورصية لصيدال علاقة عكسية أي أنهما يسيران في اتجاه معاكس من حيث الزيادة أو النقصان؛ حيث تؤدي الزيادة في النسبة (D/CP) إلى تراجع أسعار الأسهم عند الإغلاق. وللقوف على مدى معنوية وجوهريّة العلاقة، نقوم بحساب النسبة:

$$t_{cal} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_{cal} = \frac{0.8009\sqrt{13-2}}{\sqrt{1-(0.8009)^2}} = \frac{2.6562}{0.5987} = 4.436$$

وباستغلال جدول "ستودنت" Student نجد وفي مستوى دلالة 5% أن قيمة t الجدولية تساوي:

$$t_{tab} = 2.201$$

بما أن $2.201 = t_{tab} < 4.436 = t_{cal}$ ؛ فإن علاقة نسبة الاقتراض إلى الأموال الخاصة بالقيمة السوقية للمجمع علاقة معنوية وليست نتيجة الصدفة.

- معامل التحديد (r^2): $r^2 = (0.8009)^2 = 0.65$

الهؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ومعنى هذا أن 65% من التغير في القيمة البورصية (السوقية) للمجمع (ممثلا بقيمة أسعار أسهمه عند الإغلاق) كان سببه التغير في تركيبة في استراتيجية الهيكل التمويلي لمجمع صيدال.
خاتمة:

ولدراسة مدى تأثير التمويل على القيمة السوقية للمنشأة، فقد استوجب بنا الحال سرد مختلف المداخل والآراء الفكرية المفسرة لعلاقة الهيكل المالي بقيمة المنشأة، ومن بينها نجد المدخل التقليدي الذي أخذ بالوسطية في تحليله للعلاقة، حيث يقر مؤيدو مدخل صافي الربح يقر وفي ظل عدم خضوع المنشأة للضرائب بوجود هيكل مالي أمثل يعتمد على الافتراض بنسب مرتفعة، في حين نجد أن مدخل صافي ربح العمليات ينفي مثولية الهيكل المالي، والتي توصلنا فيها إلى النتائج التالية:

- حقق مجمع صيدال نتائج مرضية خلال سنوات الدراسة (2003-2012)، أين لاحظنا الارتفاع المستمر والمتتالي في مبيعاته السنوية، وهذا راجع لكثافة إنتاجه وامتلاكه لطاقتهم بشري مؤهل. ولقد أهله هذه النتائج لكي يكون من بين المؤسسات الأولى التي اكتسبت تأشيرة الدخول إلى بورصة القيم المنقولة، وهذا ما مكن المجمع من ولوج عالم الشراكة بمصراعيه العربي والأجنبي، كما سمح دخوله هذا من توسيع تشكيلة مصادره التمويلية بين القروض البنكية و التمويلات الذاتية؛

- يتكون الهيكل المالي لمجمع صيدال من الأموال الخاصة والتمويل الذاتي والقروض البنكية، إضافة إلى المصادر التمويلية عن طريق البورصة، وبمقارنة ديون المجمع مع أمواله الذاتية نجده ينتهج سياسة تمويلية منصفة بين مصادره الداخلية والخارجية؛

- إن معدل العائد على الاستثمار في المجمع أقل من معدل العائد على الافتراض، سيواجه المجمع صعوبات تمويلية مستقبلا؛

- بتتبع تطورات أسعار أسهم مجمع صيدال عند الإغلاق نلاحظ أنها في انخفاض مستمر، وهذا راجع من جهة إلى ضعف أداء السوق المالي الجزائري، ومن جهة أخرى راجع إلى السياسة التمويلية للمجمع؛

- إن القيمة الدفترية والجزهرية لمجمع صيدال كبيرة جدا مقارنة بقيمته السوقية، وهذا راجع لكون توزيعات الأرباح به في تدن مستمر، وأهم ما يفسر ذلك هو الانخفاض المتتالي في قيم أسعار أسهمه في بورصة القيم؛

- تحققت الفرضيتين الأولى والثالثة: [H₁، H₃]: “تؤثر الهيكلة المثلى للقرارات التمويلية على القيمة البورصية للمؤسسات العمومية” و أن “هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين هيكل القرار التمويلي للمؤسسة كمتغير مستقل وقيمة المؤسسة كمتغير تابع”؛ هناك علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين نسبة الافتراض في الهيكل المالي لمجمع صيدال وقيمته السوقية، أي بمعنى آخر كل زيادة في حجم الافتراض بالمجمع تكون مفسرة لانخفاض قيمته في البورصة، لذا فهذا التأثير السلبي للافتراض يعكس تأثير مخاطر الإفلاس المصاحبة لافتراض المنشأة؛

- لم تتحقق الفرضية الثانية كليا [H₂]: تؤثر نظريتي: ترتيب أفضلية مصادر التمويل (Pecking Order) و الإشارة (Signal) في السلوك التمويلي للمجمع، فالقرار التمويلي لمجمع صيدال يتوافق معهما. بالمقابل لذلك، نجد أن قرار التمويل لصيدال لا يتوافق مع نظريتي: الإفلاس (Trade-off) والوكالة (Agency)، طالما أنه مجمع صيدلاني مُمركز عمومي.

1. علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص982.
2. محمد توفيق ماضي، تمويل المشروعات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص21.
3. عمر حسين، الموسوعة الاقتصادية، القاهرة، ط 4، دون سنة نشر.
4. P. conso et F. Hemicic, Gestion Financière de l'entreprise, 10èdition, Dunod, Paris, 2002, p561
5. عبد الحميد عبد المطلب، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص22
6. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، طبعة خامسة، 2003، ص545.
7. الهواري سيد، الإدارة المالية: الاستثمار والتمويل طويل الأجل، دار الجيل للطباعة والنشر.
8. صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص71.
9. عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص393.
10. مدحت إبراهيم الطراونة، قياس تكلفة الأموال في منشآت الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، ع17، قسنطينة، جوان 2002، ص09.
11. حمزة الشمخي، الإدارة المالية الحديثة: منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات، دار الصفاء، عمان، ط1، 1998، ص367.
12. نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1997، ص506.
13. P. conso et F. Hemicic, Gestion Financière de l'entreprise, Op.cit, 2002, p514.
14. Patrice vizzavona, Gestion financière, Analyse financière et analyse prévisionnelle, Edition Berti, 9^{ème} édition, 1999, p 10.
15. Bouhdida Mohamed, dictionnaire des finances des affaires et du management, casbah éd, Alger, 2000, p 165.
16. Chantal. N et Hulbert. M, évaluation et transmission des entreprises, édition litec, Paris, 1992, p 202.

17.Jobard Jean-Pierre, Gestion financière, 9^{ème} édition, Sirvey, Paris, 1986, p 301.

18. يعتبر فرانكو موديليانى (Franco Modigliani) وميرتون ميلر (Merton Miller) من المختصين في دراسة علاقة الهيكل المالي بقيمة المؤسسة، من معهد ماساشوسات للتكنولوجيا (Massachusetts) من خلال بحثهما المنشور في المجلة الاقتصادية الأمريكية في يونيو 1958 الموسوم ب: [تكلفة رأس المال ونظرية التمويل و الاستثمار في المؤسسة]. وقد تحصلا على جائزة نوبل في الاقتصاد، على التوالي في 1985 و 1990، لساهمتها في هذه النظرية المالية.

19. منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات، ط2، توزيع منشأة المعارف، مصر، 2005، ص93.

20. محبوب بن حمودة، تكلفة رأس المال: معدل مردودية ومقياس لاتخاذ القرار الاستثماري: دراسة واقع المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: تقنيات كمية، جامعة الجزائر، 1997، ص 98.

21.P. Vernimmen, FINANCE d'entreprise, 5^{ème} Ed. dalloz, paris 2002, p 665.

22. منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات، مرجع سابق، 2005، ص223.

23. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، مرجع سابق، 2003، ص660.

24. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، مرجع سابق، 2003، ص662.

25.E. Fama, M. Miller, the theory of finance, Holtm Rinchart et winston, new york, 1992, p 1992.

26. منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في هيكل تمويل الشركات، مرجع سابق، 2005، ص671.

27. Emery. R et Finnerty. J, Principles of finance with corporate applications, company, 1991, p219.

28. شرابي عبد العزيز، تقنيات التنبؤ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2002، ص 111.

دراسة ميدانية في المؤسسات الإستشفائية الخاصة بباتنة في الجزائر

أ.نجاة صغيرو

د.الهام يحيوي

جامعة باتنة / الجزائر

جامعة باتنة / الجزائر

أ.ليلى بوحديد

جامعة باتنة / الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على جودة الخدمات الصحية والمعايير المستخدمة لتقييمها والكشف عن الأبعاد والمعايير التي يستخدمها الزبائن لتقييم جودة الخدمات المقدمة لهم من طرف المؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة، ودور هذه الأبعاد في تحديد مستوى رضاهم. وبينت النتائج المعايير التي يستخدمها الزبائن لتقييم جودة الخدمات الصحية والتي تعكس مستوى رضاهم، حيث تم استخلاصها في شكل نقاط قوة وضعف للمؤسسات الاستشفائية. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها رفع كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة والمتعلقة بتحسين مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

كلمات مفتاحية: جودة الخدمة، الخدمات الصحية، رضى الزبائن.

Abstract:

This study aims to identify the quality of health services and the criteria used to evaluate and disclose the dimensions and standards used by customers to evaluate the quality of services provided to them by the private hospital Batna institutions, and the role of these dimensions in determining the level of their satisfaction.

The results showed that the criteria used by customers to evaluate the quality of health services that reflect their level of satisfaction, where they were drawn in the form of the strengths and weaknesses of the institutions hospital.

The study provided a set of recommendations that would improve the efficiency and effectiveness of services provided by private institutions hospitals in Batna and on improving the quality of health services provided to patients.

Keywords: service quality, health services, customer satisfaction.

يعتبر القطاع الصحي من بين أهم القطاعات الإستراتيجية المساعدة على دفع عجلة التنمية للاقتصاديات بلدانها، حيث تولي الدول أهمية كبيرة لهذا القطاع باعتبار الناتج النهائي له والمتمثل في الصحة كسلعة استثمارية تساعد اليد العاملة على مواصلة الإنتاج، ومن ثم تحقيق الازدهار من خلال التأثير في الإنتاج القومي.

وزاد الاهتمام بهذا القطاع خصوصا بعد محاولة بعض علماء الاقتصاد في الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع الستينات من القرن العشرين، العمل على إدخال النشاط الصحي في تحليلهم الاقتصادي، فنتج عن ذلك بروز فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية يجمع بين مفهومي الاقتصاد والصحة وهو اقتصاد الصحة، الذي امتد انتشاره إلى باقي الدول الأوروبية. ونتيجة لهذا، تطور مفهوم ووظائف المؤسسة الصحية، من مجرد مكان لإيواء المرضى إلى اعتبارها كمؤسسة اقتصادية تقدم خدمات صحية لمجموعة من الزبائن هم المرضى.

ومع نمو حجم المنافسة بين المؤسسات الاستشفائية من جهة، وتزايد وعي واهتمام الزبون (المريض) بالحصول على الخدمات الصحية التي تلبي حاجياته وتحقق رغباته من جهة أخرى، ظهرت رهانات جديدة أمام هذه المؤسسات في كيفية الحصول والحفاظ على رضى المريض، والتي اعتبرت الدافع وراء الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنها.

وأمام هذا الوضع، فالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية العامة منها أو الخاصة، مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحسين جودة ما تقدمه من خدمات وأن تستعيد ثقة زبائنها، وهذا لا يكون إلا من خلال التقييم الفعال لجودة خدماتها الصحية، ومن ثم تحسينها وتطويرها، والذي يعتبر أحد السبل لتمكين من إرضاء زبائنها مع ضمان البقاء في الوسط التنافسي الذي تنشط فيه.

يعتبر إرضاء الزبائن عنصرا هاما من عناصر نجاح المؤسسات، خاصة في ظل التطورات العالمية السائدة في جميع الميادين، فالمؤسسة التي لاتستجيب بسرعة لها ستواجه عدة صعوبات مما يؤدي إلى فقدان زبائنها. وبالتالي، على المؤسسات التعرف باستمرار على رغباتهم وإشباعها وكيفية إدراكهم لما تقدمه من منتوجات وخدمات والسعي إلى تحسين مستوى هذا الإدراك. لذلك، أصبح ضروريا تقييم إدراك الزبائن لجودة منتوجات وخدمات المؤسسة، خاصة في مجال الخدمات حيث تمتاز بصعوبة الحكم على جودتها.

سنحاول في هذا البحث، التعرف على معايير تقييم جودة الخدمة الصحية ومستوى رضى الزبائن عن جودة هذه الخدمة بالمؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة.

إشكالية البحث:

تعتبر جودة الخدمات الصحية من أهم القضايا التي تواجه المؤسسات الاستشفائية، سواء كان ذلك على المستوى العالمي أو المحلي، حيث توجد الكثير من العوامل التي تفرض نفسها على تلك المؤسسات بما يجعلها تهتم بتقديم خدمات صحية تتلائم مع توقعات الزبائن (المرضى) وتلبي حاجاتهم، ومعرفة المعايير التي يعتمدون عليها في الحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم. فالتعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر المرضى، سيوفر لها معلومات عن نقاط القوة التي يجب تنميتها ومراكز الضعف التي يجب معرفة أسبابها ومحاولة معالجتها، لكي تتمكن من كسب رضى زبائنها والارتقاء بمستوى أدائها. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

كيف يمكن تقييم جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة وتحديد مستوى رضى زبائنها؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي جودة الخدمات الصحية؟
 - ما هي المعايير المستخدمة لتقييم جودة الخدمات الصحية؟
 - ما هو تقييم المرضى لمستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة لهم من طرف المؤسسات الاستشفائية؟
- فرضية البحث:**

بناء على التساؤلات المطروحة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، تم وضع الفرضية التالية:
يقيم زبائن المؤسسات الاستشفائية الخدمات الصحية المقدمة لهم من ناحية كل معيار من معايير جودة الخدمة، تقييماً إيجابياً.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في العناصر التالية:

- الدور الذي تلعبه المؤسسات الاستشفائية كقطاع خدمي حساس وفعال في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ضرورة تقييم جودة الخدمة لإبراز مدى تحقيق المؤسسات الاستشفائية لأهدافها بالكيفية المطلوبة، وهذا يتطلب التعرف على مستوى الجودة الصحية المقدمة للمرضى ومدى توافقها مع احتياجاتهم ورغباتهم.
- الاهتمام بجودة الخدمة الصحية سيكسب المؤسسة الاستشفائية رضى وولاء الزبائن.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر الزبون، من أجل تحسينها والعمل على إرضاء المستفيدين منها، ومن بين أهداف البحث ما يلي:

- توضيح المفاهيم النظرية حول جودة الخدمة الصحية؛
- معرفة مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة في المؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة.
- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة لهم؛
- تحليل العلاقة بين جودة الخدمة الصحية المقدمة ورضى المرضى؛
- تحديد أهم العناصر والمحددات الرئيسية لجودة الخدمة الصحية والتي يوليها المريض أهمية نسبية عالية، والتي تساعد إدارة المؤسسة على وضع البرامج الإصلاحية لتحسين أوضاعها بشكل عام وجودة خدماتها بشكل خاص.

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته، حيث تم الرجوع في الجانب النظري إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب ومجلات علمية باللغتين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى مواقع الانترنت. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم استخدام أداة الاستبيان بهدف التعرف على تقييم جودة الخدمة الصحية المقدمة من طرف المؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة من وجهة نظر الزبائن ودرجة رضاهم عن الجودة، وتم معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وبناء على ماسبق، تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

أولاً: الإطار النظري عن الخدمات الصحية.

ثانياً: تقييم جودة الخدمات الصحية وعلاقتها برضى الزبون.

ثالثاً: دراسة ميدانية لواقع تقييم جودة الخدمات الصحية ومستوى رضى الزبائن في المؤسسات الإستشفائية الخاصة بباتنة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

أولاً: الإطار النظري عن الخدمات الصحية

بالرغم من أنه يمكن بيع وشراء الخدمات الصحية، إلا أن الصحة ليست كذلك، فلا يمكن الاتجار بها، هذا ما يقودنا إلى تحديد مفهوم الصحة أولاً قبل تحديد ماهية الخدمات الصحية.

1- مفهوم الصحة

أ- تعريف الصحة

اشتد الجدل حول تعريف الصحة في السنوات الأخيرة، بعدما كان شائعاً بين المشتغلين في المجال الطبي بأن الصحة تعني: “غياب المرض الظاهر وخلو الإنسان من العجز والعلل”¹، إلا أن المختصين في مجال الصحة، اعتبروا هذا التعريف إهداراً لمعنى الصحة ويجعل دورها سلبي لمجرد أنه علاج للمرض. وقد عرف Perkino الصحة بأنها: “حالة التوازن النسبي لوظائف الجسم، وأن حالة التوازن تنتج من تكيف الجسم مع العوامل الضارة التي يتعرض لها، وأن تكيف الجسم عملية إيجابية تقوم بها قوى الجسم للمحافظة على توازنه”².

أما منظمة الصحة العالمية (OMS)، فقد عرفت الصحة بأنها: “حالة السلامة البدنية والنفسية والاجتماعية الكاملة، وليس مجرد غياب المرض أو عدم الاتزان”³. من خلال هذه التعاريف، نجد أن الصحة نسبية، لها ثلاثة أبعاد مترابطة مع بعضها البعض، وهي الجوانب: البدنية، النفسية والاجتماعية. والصحة لا تعني الخلو من المرض فقط أو عدم الاتزان.

ب- مستويات الصحة:

تتمثل مستويات الصحة فيما يلي:⁴

الصحة المثالية: هي حالة التكامل المثالي لجميع الجوانب الجسمية والنفسية والعقلية والاجتماعية. الصحة الايجابية: هي حالة يستطيع الفرد فيها مواجهة المشاكل الاجتماعية والنفسية والجسمية بكفاءة عالية دون ظهور أعراض مرضية. الصحة المتوسطة: أي أن الفرد لا يشكو بصورة مباشرة من مرض معين ولكن بصفة عامة لا تظهر عليه الطاقة الايجابية. مستوى الاحتضار: هو المستوى الذي يفقد فيه الفرد القدرة على أداء الوظائف الحيوية، وتسوء حالته ويصعب عليه استعادة حالته الصحية.

ج- العوامل المؤثرة على الصحة

يتأثر مستوى الصحة بعدد من العوامل المتداخلة، وهي كالتالي:⁵

عوامل طبيعية: وتتمثل في العوامل المناخية، البيئة والجغرافية.

عوامل بيولوجية حيوية: تتمثل في ناقلات العدوى سواء كانت حشرات أو حيوانات.

عوامل اجتماعية: تتمثل في مستويات المعيشة، العادات والتقاليد.

عوامل اقتصادية: مثل قصور الإمكانيات المادية وعدم توفر الإمكانيات التي تساعد على حياة صحية جيدة.

عوامل بيئية: تتمثل في عدم توفر المياه الصحية الصالحة للشرب وصرف الفضلات بصورة صحية.

عوامل سكانية: زيادة معدلات المواليد والوفيات ويزترب عليها مشاكل صحية واجتماعية.

عوامل طبية: مثل مدى توافر العيادات الطبية والأطباء والمرضى.

2- ماهية الخدمات الصحية

أ- تعريف الخدمات الصحية

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تعتبر الخدمات الصحية شكلا من أشكال الخدمات، وأحد مدخلات إنتاج الصحة. فقد عرفت بأنها "العلاج المقدم للمرضى سواء كان تشخيصيا أو إرشادا أو تدخلا طبيا، ينتج عنه رضى وانتفاع من قبل المرضى وبما يؤول لأن يكون بحالة صحية أفضل".⁶

هذا التعريف يشير في مضمونه إلى أن الخدمة الصحية تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية، هي: الصفة المميزة للخدمة، المنافع المرجوة من الخدمة والخدمات المساندة.⁷

كما تعرف الخدمة الصحية أيضا، بأنها: "المنفعة أو مجموع المنافع التي تقدم للمستفيد التي يتلقاها عند حصوله على الخدمة والتي تحقق له حالة مكتملة من السلامة الجسدية والعقلية والاجتماعية، وليس فقط علاج الأمراض والعلل".⁸

هذا التعريف يبين أن عملية العلاج التي أتت بالمرضى إلى المؤسسة الاستشفائية لا تمثل الخدمة الصحية في حد ذاتها بل مكونا من مكوناتها، فهذه الخدمة عبارة عن نشاط مركب من ثلاثة متغيرات رئيسية هي: خدمات الفندق والإطعام، الخدمات الإدارية والخدمات الطبية وشبه الطبية.

ب - خصائص الخدمات الصحية

إن خصائص الخدمات الصحية لا تبتعد عن الخصائص العامة للخدمات، والتي تتمثل فيما يلي:
- اللاملموسية: يقصد بها "عدم رؤية، لمس أو تجريب الخدمة، هذا ما يدفع إلى صعوبة تصورها ذهنيا، كما يؤدي في الغالب لعرفة غير دقيقة للنتيجة مسبقاً"⁹، ولتلافي هذه الصعوبة يجب البحث عن معايير تدل على جودة الخدمة مثل: مكان أداؤها، مقدمها والأجهزة المستخدمة.

- التلازمية أو عدم الانفصال: التلازمية مفهوم يتكون من بعدين، البعد الأول هو التلازمية بين الإنتاج والاستهلاك، فنجد الخدمات تباع أولا ثم تنتج وتستهلك في نفس الوقت، أما البعد الثاني للتلازمية هو أن المستفيد لا يمكن فصله في أغلب الحالات أثناء تقديم الخدمة.¹⁰

- عدم التجانس في تقديم الخدمة: تتميز الخدمات بالتباين لاعتمادها على كفاءة ومهارة مقدمها، وكذا مكان وزمان تقديمها.

- عدم القابلية للتخزين: تتميز الخدمات بصفة عامة بعدم قابليتها للتخزين طالما أنها غير ملموسة.
- عدم تملك الخدمة: أي أن الخدمة لا تملك أو تنقل ملكيتها من المنتج إلى الزبون عند الاتفاق عليها. إلا أن الخدمة الصحية تتميز بخصائص إضافية، وهي: شخصية، السرعة في أداءها والطلب عليها غير قابل للتأجيل، صعوبة تحديد وتقييم جودة الخدمة الصحية، الاستمرارية.¹¹

ج- أنواع الخدمات الصحية

تنقسم الخدمات الصحية حسب أغلب النظم الصحية العالمية إلى قسمين، هما:¹²

- الخدمات الصحية العلاجية: وتتمثل في الخدمات المرتبطة بصحة الفرد بصورة مباشرة، وتشمل: التشخيص، العلاج والرعاية الصحية.

- الخدمات الصحية الوقائية: تتمثل في الخدمات المرتبطة بصحة المجتمع، ويطلق عليها أيضا اسم "الخدمات الصحية البيئية أو العامة"، ترتبط بالخدمات الموجهة للحماية من الأمراض المعدية والأوبئة، والحماية من التدهور الصحي الناتج عن سلوك الأفراد.

ويوجد تقسيم آخر للخدمات الصحية، يتضمن: الطبية، شبه الطبية، الصيدلانية والجراحية،¹³ وغيرها.

إن الخدمات الصحية مهما كان نوعها يجب أن تتميز بالجودة لكي تشبع حاجات ومطالب المريض. وعليه، لا بد من معرفة جودة الخدمات الصحية وتقييمها وعلاقتها برضى الزبون.

ثانيا: تقييم جودة الخدمات الصحية وعلاقتها برضى الزبائن

سنوضح جودة الخدمات الصحية من حيث: المفهوم، ابعاد تقييمها وعلاقة الجودة بالرضى.

1- مفهوم جودة الخدمات الصحية

- توجد عدة أوجه نظر لمفهوم جودة الخدمات الصحية، نذكر أهمها:¹⁴
- **الجودة من المنظور المهني الطبي:** هي تقديم أفضل الخدمات وفق أحدث التطورات العلمية والمهنية، ويتحكم في ذلك أخلاقيات ممارسة المهنة، الخبرات والخدمة الصحية المقدمة.
 - **الجودة من المنظور الإداري:** تعني كيفية استخدام الموارد المتاحة والمتوفرة، والقدرة على جذب المزيد منها لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة.
 - **الجودة من المنظور السياسي (القيادة العليا بالدولة):** تمثل مدى رضى المواطن عن أداء قيادته في دعم وتطوير الخدمة الصحية، وفي نفس الوقت كفاءة النظام الصحي من ناحية توازن مصادفه مع ما يقدمه من خدمة، ومدى قدرته على رسم استراتيجيات مستقبلية تضمن الإستقرار والتطور الطبيعي ضمن منظومة العمل الإداري للدولة بشكل عام، بجوانبه الإقتصادية والاجتماعية والسياسية.
 - **الجودة من منظور المستفيد أو المريض:** تعني طريقة الحصول على الخدمة ونتيجتها النهائية. وتحتل وجهة نظر المستفيد أهمية بالغة، حيث أن مستوى الجودة يعتمد إلى حد كبير على ادراك المريض وتقييمه لها، وبالتالي تكون الخدمة الصحية ذات جودة اذا كانت متلائمة مع توقعات المرضى ولبت احتياجاتهم. وفي هذا المعنى عرفت جودة الخدمة الصحية بأنها “ تلك الدرجة التي يراها المريض في الخدمة الصحية المقدمة إليه وما يمكن أن يفيض عنها تقييما بما هو متوقع “¹⁵.
 - أما Donabedian، فقد عرف الجودة الصحية بأنها “ صفة الرعاية التي يتوقع من خلالها الإرتقاء بمستويات تحسين حالة المريض الصحية، بعد أن يأخذ في الحسبان التوازن بين المكاسب والخسائر التي تصاحب عملية الرعاية في جميع أجزائها “¹⁶.
 - حسب الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد مؤسسات الخدمات الصحية، فإن جودة الخدمة الصحية هي عبارة عن “ درجة الإلتزام بالمعايير الحالية والمتفق عليها، للمساعدة في تحديد مستوى جيد من الممارسة ومعرفة النتائج المتوقعة من الخدمة أو الإجراء العلاجي أو التشخيصي “¹⁷.
 - فيما عرفها المعهد الطبي الأمريكي، على أنها “ المستوى الذي تصل إليه المؤسسات الاستشفائية فيما يتعلق بارتفاع احتمال الحصول على النتائج المرغوبة من قبل الأفراد والمجتمع، والنتائج الحاسبية والمالية “¹⁸.
 - كما يرى كل من Kibbe و McLaughlin و Kaluzny، أن الجودة الصحية هي “ مدى التوافق أو عدم التوافق مع توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين واحتياجاتهم، مثل المرضى وأسرهم، الأطباء، أرباب العمل والموظفين “¹⁹.
- من خلال التعاريف السابقة، نجد أن أفضل تعريف لجودة الخدمة الصحية هو ذلك التعريف الذي يتيح للزبائن مزيدا من فرص فهم نظام الخدمات الصحية، ولذلك يجب أولا تحديد الزبائن على اختلاف أشكالهم، ثم الوقوف على وجهات نظرهم في مسألة حسن الرعاية الطبية وغير الطبية المقدمة لهم ثانيا. ومن الأمور التي يتوقعها الزبائن لجودة الخدمة التي يطلبها هي سهولة الحصول على الخدمة بأقل وقت انتظار ممكن.
- ## 2- أبعاد ومعايير تقييم جودة الخدمات الصحية
- حتى تتمكن المؤسسات الاستشفائية من تقييم جودة خدماتها، فإنه يتعين عليها التعرف على معايير التقييم، والتي حددها عدد من الباحثين سنة 1985 نذكر منهم (Berry, Parasuraman, Zeithmal, Taylor et Cronin) فيما يلي:²⁰
- **الاعتمادية:** أي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة الصحية بشكل يمكن من الاعتماد عليها وأيضا بدرجة عالية من الدقة والصحة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- مدى إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة الصحية: أي توفرها في الوقت المناسب، والمكان الذي يرغبه الزبون، وسهولة الوصول إلى مكان تلقيها.²¹
- الأمان: أي درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة وبمن يقدمها.
- المصداقية: درجة الثقة بمقدم الخدمة.
- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبون: أي مدى قدرة مقدم الخدمة على تفهم احتياجات المريض وتزويده بالرعاية والعناية.
- الاستجابة: مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للزبائن عند احتياجهم لها.
- الكفاءة: أي كفاءة القائمين على أداء الخدمة من حيث المهارات والمعرفة التي تمكنهم من أداء الخدمة.
- الجوانب الملموسة: كثيرا ما يتم تقييم الخدمة بناء على التسهيلات المادية مثل الأجهزة، المظهر الداخلي للمؤسسة الصحية ومظهر العمال.
- الاتصالات: أي قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائصها مثل إعلام المريض بأضرار العملية الجراحية أو نتيجة عدم التزامه بما هو مطلوب.
- اللباقة: أي تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة، الاحترام واللفظ في التعامل والاستقبال الطيب مع التحية والابتسام مع الزبائن.²²
- في دراسة لاحقة، تمكن (Berry) وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المعايير العشرة في خمسة معايير فقط، هي: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.²³ وقد أثبتت تلك الدراسة، أنه على الرغم من النظر إلى المعايير على أنها ضرورية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من زبون لآخر ومن مؤسسة خدمية لأخرى.
- ومن أجل تقييم جودة الخدمة الصحية، تم تطوير مجموعة من المتغيرات الفرعية بحيث تشرح المعايير كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (01): معايير وابعاد تقييم جودة الخدمة الصحية

المعيار	المتغيرات الفرعية
الجوانب الملموسة	- جاذبية المباني والتسهيلات المادية.
	- التصميم والتنظيم الداخلي.
	- حداثة المعدات والجهزة الطبية.
	- مظهر العاملين والأطباء.
الاعتمادية	- الوفاء بتقديم الخدمة الصحية في المواعيد المحددة.
	- الدقة في الفحص أو التشخيص أو العلاج.
	- توافر التخصصات المختلفة.
	- الثقة في الأطباء والأخصائيين.
	- الاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة. - الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المريض. - الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى. - إخبار المريض بالضبط عن وقت تقديم الخدمة والانتهاء منها. 	<p>الاستجابة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالأمان في التعامل. - الأدب وحسن الخلق لدى العاملين. - استمرارية متابعة حالة المريض. - سرية المعلومات الخاصة بالمريض. 	<p>الأمان</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تفهم احتياجات المريض. - وضع مصالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين. - ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة المقدمة. - العناية الشخصية بالمريض. - تقدير ظروف المريض والتعاطف معه. - الروح المرحة والصدقة في التعامل مع المريض. 	<p>التعاطف</p>

المصدر: حنان الأحمدى، تحسين الجودة: المفهوم والتطبيق في المنظمات الصحية، دورية الإدارة العامة، الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الثاني، أكتوبر 2000، ص. 118.

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ أنه تم صياغة المتغيرات الخاصة بكل معيار وفقا لما يتلاءم مع المجال الصحي واحتياجات المريض.

3- الجودة والرضى

يستخدم الكثيرون مصطلح الجودة والرضى بديلين يقوم كل منهما مقام الآخر، لكن هنالك في الواقع فرقا بين المصطلحين، فالرضى يمثل مفهوما أوسع من جودة الخدمة، إذ يمثل تقييم الزبون للخدمة من خلال قدرتها على تلبية حاجاته وتوقعاته، وقد عرف الرضى بأنه تقييم الزبائن للمنتج أو الخدمة من خلال قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، ومنه فإن عدم الرضى ناتج عن فشل المنتج أو الخدمة في تلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم، أما جودة الخدمة فتركز على أبعاد محددة في الخدمة مثل الاعتمادية والاستجابة والضمان والعناية والعناصر الملموسة²⁴. وبالتالي، فإن جودة الخدمة هي أحد مكونات رضى الزبون، لأن رضاه يتأثر بإدراك الزبون لجودة الخدمة وجودة المنتج والسعر وكذلك العوامل الموقفية والشخصية.²⁵

ويرى البعض أن جودة الخدمة ناتجة عن المقارنة بين توقعات الزبائن لأداء الخدمة وإدراكهم لهذا الأداء، على حين يرى آخرون أنها ناتجة عن مقارنة الأداء الفعلي للخدمة بالمعايير المثالية.²⁶ أو من خلال إدراك الأداء وحده.²⁷ كما أن هناك عدم اتفاق حول طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة والرضى، فالبعض يرى أن الرضى يؤدي إلى إدراك الجودة.²⁸ على حين يرى آخرون أن إدراك الجودة يؤدي إلى تحقيق الرضى.²⁹

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ومن خلال ماسبق، يمكن القول أن الجودة المدركة تؤدي إلى تحقيق الرضى.

ثالثا؛ دراسة ميدانية لواقع تقييم جودة الخدمات الصحية ومستوى رضى الزبائن في المؤسسات الإستشفائية الخاصة بباتنة في الجزائر

سنقدم المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة بولاية باتنة ثم نوضح الخاصة منها وأخيرا الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

1- تقديم المؤسسات الاستشفائية في ولاية باتنة

يتقاسم القطاع الصحي العمومي والخاص تغطية الطلب على الخدمات الصحية على مستوى ولاية باتنة، من خلال تقديم خدماتها الطبية والجراحية عبر عدد من المؤسسات الاستشفائية لتعداد سكاني يفوق 1168097 نسمة في سنة 2013، والتي نجعلها في التالي:³⁰

- مركز استشفائي جامعي واحد (CHU)، يحتوي على 635 سرير؛

- مؤسستان استشفائيتان متخصصتان (EHS)، وهما:

✓ المؤسسة الاستشفائية الخاصة بأمراض النساء والتوليد بباتنة، تحوي 194 سرير؛

✓ المؤسسة الاستشفائية الخاصة بالأمراض النفسية والعقلية بالمعذر، تحوي 144 سرير.

- تسع مؤسسات استشفائية عمومية، متواجدة بالمناطق التالية: واحدة بباتنة تحوي 168 سرير، اثنان بأريس تحوي 252 سرير، اثنان بمروانة تحوي 262 سرير، اثنان ببريكة تحوي 296 سرير، واحدة بعين التوتة تحوي 188 سرير، واحدة بنقاوس تحوي 268.

- عشر مؤسسات عمومية للصحة الجوارية (EPSP)، موزعة على كل من : باتنة، المعذر، أريس، ثنية العابد، نقاوس، راس العيون، بريكة، عين التوتة، مروانة وعين جاسر. حيث تقدر بـ 57 عيادة متعددة الخدمات و 235 قاعة علاج.

- الموارد البشرية التابعة للقطاع الصحي العام، تبلغ 7109 عامل موزعين على القطاعين العام والخاص، حيث ان أكبر عدد من الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية في ولاية باتنة يتمثل في الشبه طبي بالقطاع العمومي يلي ذلك الطاقم الإداري والتقني. وأكبر عدد من الأطباء يشمل الأطباء العاميين، يلي ذلك الأطباء المختصين. وأدنى عدد من الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية في ولاية باتنة يتمثل في الصيدالة.

- الهياكل شبه الطبية والخاصة، تتمثل فيما يلي: 10 مراكز طبية اجتماعية، 11 مؤسسة استشفائية خاصة، 4 مراكز لتصفية الدم، 5 مخابر للتحليل، 12 عيادة تصوير بالأشعة، 165 عيادة طبيب مختص، 278 عيادة طبيب عام، 224 عيادة جراح أسنان، 276 صيدلية، 25 قاعة علاج، 14 نقطة بيع بالجملة للأدوية والمواد الصيدلانية.

- بالنسبة لتطور المؤسسات الصحية بولاية باتنة، فان هناك تطورا ملحوظا في المؤسسات الصحية خلال العشرية الأخيرة، بما يتوافق مع النمو السكاني، من أجل تغطية احتياجات المواطنين في كافة أرجاء الولاية.

2- تقديم المؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة

تتمثل المؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة التي تمت بها الدراسة الميدانية في أربع مصحات طبية جراحية من مجموع 11 مصحة، وهي: مصحة الإحسانيات، مصحة الزهور، مصحة الأرز ومصحة طه. ويعود سبب اقتصر مجال الدراسة على المصحات الأربعة سالف الذكر إلى عدم موافقة مالكي المصحات الأخرى على توزيع الاستبيان داخل مؤسساتهم ومحادثة المرضى.

والجدول التالي يحوي معلومات عامة عن المصحات التي تمت بها الدراسة الميدانية:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم (02): معلومات عامة عن المصحات الطبية الجراحية التي تمت بها الدراسة الميدانية

مصحة طه	مصحة الأرز	مصحة الزهور	مصحة الإحسانيات	البيانات
2010	2005	1998	1997	سنة النشأة
07	21	14	10	عدد الغرف
14	40	36	20	عدد الأسرة
02	05	04	12	أطباء دائمين
03	10	06	05	أطباء متعاقدين
16	16	16	15	الطاقم التمريضي
07	14	16	18	الطاقم الإداري والفني

المصدر: تم إعداده اعتمادا على الوثائق الخاصة بكل مصحة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، ما يلي:

- أول مصحة خاصة من حيث النشأة هي مصحة الإحسانيات التي ظهرت سنة 1997، يلي ذلك الزهور ثم الأرز وأخيرا طه.
- تميز مصحة الأرز بأكبر عدد من الغرف.
- تميز مصحة الإحسانيات بأكبر عدد من الأطباء.
- أصغر مصحة هي مصحة طه، فهي حديثة النشأة.

3- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أ- مجتمع وعينة الدراسة

- تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الذين يعالجون في المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع الخاص، وأسباب اختيار هذا القطاع تعود إلى الإقبال المتزايد للمرضى على المؤسسات الخاصة نظرا لعدم تلبية المؤسسات العمومية لطلباتهم وانخفاض جودة الخدمات التي تقدمها، ولقد كانت فترة الدراسة خلال الفترة الممتدة من 25 ماي 2013 إلى 30 جوان 2013.

- تحديد عينة الدراسة:

نظرا لعدم استقرار عدد المرضى في المصحات، فقد تم توزيع الاستمارات على عينة من المرضى المقيمين خلال فترة الدراسة، لأنهم الأكثر تأثرا بمستوى جودة الخدمة المقدمة من طرف المصحات، وبلغ حجم العينة 100 مريض. وقد تم الاعتماد على العينة القصدية غير الاحتمالية، أي توزيع الاستبيانات لم يتم بطريقة عشوائية احتمالية، حيث تم توزيع الاستمارة بالمقابلة، فتوجهنا إلى المصحات الطبية الجراحية محل الدراسة لمقابلة المرضى، وارتأينا استخدام هذه الطريقة نظرا للحالة الصحية للمريض التي لا تسمح له بملء الاستمارة، وحرصا منا على عدم استبعاد أي من الاستمارات الموزعة، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة تساعدنا على التعرف فيما إذا كان المريض قادرا على تقييم جودة الخدمة الصحية المقدمة له فعليا. والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة في كل مصحة:

عدد الاستثمارات الموزعة	اسم المصحة
25	الاحسانيات
30	الزهور
25	الأرز
20	طه

ب- أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي

- أسلوب جمع البيانات

باعتبار الاستبيان من أكثر الأساليب استعمالاً في جمع البيانات، تم تصميم استمارة بحث موجهة إلى المرضى المقيمين الذين يتم علاجهم في المصحات عينة الدراسة، قصد التعرف على تقييمهم لجودة الخدمات الصحية المقدمة لهم. وتتكون استمارة البحث من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول:

يحتوي على سبعة وعشرون عبارة تعكس المعايير الخمسة الرئيسية والمتمثلة في: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف. تقوم هذه العبارات بتحديد ادراكات أفراد عينة الدراسة (المرضى) لمستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة. وزعت هذه العبارات كالتالي:

- العبارة من 1 إلى 7 تشير إلى بعد الملموسية،
- العبارة من 8 إلى 12 تشير إلى بعد الاعتمادية،
- العبارة من 13 إلى 17 تشير إلى بعد الاستجابة،
- العبارة من 18 إلى 22 تشير إلى بعد الأمان،
- العبارة من 23 إلى 27 تشير إلى بعد التعاطف.

الجزء الثاني:

يتعلق بتحديد درجة رضى المرضى عن جودة الخدمة الصحية المقدمة لهم، هذا من منطلق أن رضى الزبون عن مستوى جودة الخدمة المقدمة له تعد بمثابة تقييم نهائي لأداء جودة الخدمة الفعلية.

الجزء الثالث:

يحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية والشخصية لعينة الدراسة "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، الحالة المدنية، مكان الإقامة". تم الاعتماد على سلم ليكرت لتقييم متغيرات الجزئين الأول والثاني، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين 1 و5، حيث تشير الدرجة 1 إلى عدم الموافقة المطلقة ورضى منخفض جداً، 2 إلى عدم الموافقة ورضى منخفض، 3 إلى الحياد ورضى متوسط، 4 إلى الموافقة ورضى كبير و5 إلى الموافقة المطلقة ورضى كبير جداً.

كما تم تقسيم السلم إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة التقييم، كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 2.5 يمثل درجة الموافقة و الرضى متدنية،
- من 2.5 إلى أقل من 3.5 يمثل درجة الموافقة و الرضى متوسطة،
- من 3.5 إلى 5 يمثل درجة الموافقة و الرضى عالية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وتم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة التقييم، وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لتقييم ثبات أداة التقييم

الرقم	المعيار	معامل ألفا كرونباخ
1	الملموسية	0.743
2	الاعتمادية	0.676
3	الاستجابة	0.784
4	الأمان	0.706
5	التعاطف	0.850
	جميع المعايير	0.929

المصدر: تم إعداده اعتماداً على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن نسبة معامل ألفا كرونباخ جيدة أكبر من 60%، لكل من المعايير التالية: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، حيث قدرت بـ 74.3%، 67.6%، 78.4%، 70.6%، 85% على التوالي.

وكانت قيمة ألفا كرونباخ لجميع المعايير تساوي 0.929 (تقريباً 93%)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، تشير إلى وجود ترابط بين عبارات الاستمارة، وإلى إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تكرر التقييم في ظل أوضاع مختلفة ومع مرور الوقت.

- أدوات التحليل الإحصائي

تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم توظيف الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات و النسب المئوية، لوصف خصائص عينة الدراسة،
- ✓ المتوسطات الحسابية، لتحليل البيانات المتعلقة بتقييم أفراد عينة الدراسة لمعايير جودة الخدمة الصحية والرضى عن الجودة المقدمة، إضافة إلى تقييم الخدمات المقدمة لهم من ناحية كل معيار من معايير التقييم الخمسة.
- ✓ الانحرافات المعيارية، لتقييم درجة تشتت قيم استجابة أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.

4- المعالجة الإحصائية، عرض النتائج وتفسيرها

أ- وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات أفرادها

- وصف خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام القسم الثالث لتوضيح الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، الحالة المدنية ومكان الإقامة.

- الجنس: يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	27	27
أنثى	73	73
المجموع	100	100

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة عالية من أفراد العينة هم من فئة الإناث، حيث بلغ عددهم 73 فتاة وبنسبة مقدارها 73%، في حين بلغ عدد أفراد العينة من فئة الذكور 27 فرد وبنسبة مقدارها 27%.

-السن: يوضح الجدول الموالي، توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 20 سنة	04	04
20-40 سنة	52	52
41-60 سنة	25	25
أكثر من 60 سنة	19	19
المجموع	100	100

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول السابق، أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 21 و40 سنة، حيث بلغ عددهم 52 فرد، بنسبة مئوية تقدر بـ 52%، وهو ما يعني انتساب أكثرهم إلى فئة الشباب. ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 60 سنة، والبالغ عددهم 25 فرد، بنسبة 25%. كما بلغ عدد أفراد فئة الشيوخ (أكثر من 60 سنة) 19 فرد بنسبة 19%، في حين لم يشكل المرضى الذين هم من الفئة العمرية أقل من 20 سنة سوى 04% بنسبة مئوية تقدر بـ 04%.

-المستوى التعليمي: يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي:

جدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أمي	24	24
إبتدائي	16	16
متوسط	18	18
ثانوي	21	21
جامعي	21	21
المجموع	100	100

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يتضح من خلال الجدول السابق، أن أعلى نسبة من أفراد العينة هي من فئة الأميين، حيث بلغت 24 فرد بنسبة مئوية تقدر ب 24%، ثم تليها فئتي المستوى الثانوي والجامعي بنسبة 21% لكل واحدة ، أما باقي أفراد العينة فيتوزعون بنسب مختلفة، حيث أن نسبة 18% منهم لديهم مستوى تعليمي متوسط، و 16 % لديهم مستوى تعليمي ابتدائي.

- الدخل الشهري: يبين الجدول التالي، توزيع أفراد العينة حسب دخلهم الشهري:

جدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

الدخل الشهري	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 15000 دج	13	13
15000-30000 دج	35	35
30000-45000 دج	22	22
أكثر من 45000 دج	30	30
المجموع	100	100

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن أكبر نسبة من أفراد العينة ذات دخل شهري يتراوح بين 15000 و 30000 دج، حيث بلغت 35%، ثم تليها مباشرة الفئة ذات الدخل الشهري الذي يفوق 45000 دج بنسبة 30%، ثم الفئة ذات الدخل الشهري بين 30000 و 45000 دج بنسبة 22%، والفئة أقل من 15000 دج بنسبة 13%.

- الحالة المدنية: يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

جدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
مسؤول عن أسرة	30	30
غير مسؤول عن أسرة	70	70
المجموع	100	100

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول السابق، أن غالبية أفراد العينة غير مسؤولين عن أسرة، حيث بلغ عددهم 70 فرد بنسبة مئوية تقدر ب 70%، في حين بلغ عدد أفراد العينة المسؤولين عن أسرة 30 فرد بنسبة مئوية تقدر ب 30%.

- مكان الإقامة: يبين الجدول الموالي، توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة:

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان الإقامة

مكان الإقامة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
المدينة	65	65
الريف	35	35
المجموع	100	100

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يقيمون في المدينة، بنسبة 65%، في حين بلغت نسبة أفراد العينة المقيمين في الريف 35%.

- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم المرضى لمعايير جودة الخدمة الصحية:

نستعرض فيما يلي، إجابات أفراد عينة الدراسة (المرضى) حول جودة الخدمة الصحية المقدمة لهم حسب كل معيار من المعايير الخمسة لتقييم الجودة.

- الملموسية: يوضح الجدول الموالي، اتجاهات المرضى حول جودة الخدمة الصحية المقدمة لهم من ناحية معيار الملموسية:

جدول رقم (11): تقييم جودة الخدمة الصحية المقدمة من ناحية معيار الملموسية

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		إطلاقاً	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق			
1	المظهر الخارجي للمصحة يتلاءم مع نوع الخدمة المقدمة.	-	16	2	63	19	3.850	0.914	عالية
2	توفر المصحة على تصميم داخلي منظم ويسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات.	2	3	-	65	30	4.180	0.757	عالية
3	توفر غرف مريحة، نظيفة، مضاءة ودافئة.	-	13	-	59	28	4.020	0.899	عالية
4	تمتاز الخدمات الكهربائية بالاستمرارية وعدم الانقطاع.	-	-	-	36	64	4.640	0.482	عالية
5	تجري تلبية حاجات المريض من الأدوية بشكل متواصل.	-	1	1	32	66	4.630	0.562	عالية
6	يعتني العاملون والأطباء بمظهرهم الخارجي.	-	1	1	64	34	4.310	0.545	عالية
7	يمتاز الغذاء داخل المصحة بالجودة العالية.	1	11	2	66	10	3.730	0.827	عالية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام									
						4.194	0.459		عالية

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل الفقرات (1,2,3,4,5,6,7) كانت ضمن الموافقة العالية، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الرابعة وهي استمرارية الخدمات الكهربائية وعدم انقطاعها الذي بلغ 4.64 وانحراف معياري قدر ب 0.482، تم تليها الفقرة الخامسة والتي تتمثل في توفر الأدوية بشكل متواصل بمتوسط حسابي يقدر ب 4.63 وانحراف معياري يساوي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

0.562 ، أما أدنى متوسط حسابي فقدر بـ 3.73 وهو المتعلق بالفقرة السابعة الخاصة بجودة الغذاء المقدم، ويقترب منه المتوسط الخاص بالفقرة الأولى وهو ملاءمة المظهر الخارجي للمصحة لنوع الخدمة المقدمة، الذي قدر بـ 3.85 وانحراف معياري يساوي 0.914.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 4.194، مما يعكس درجة موافقة عالية على جودة الخدمة الصحية المقدمة من طرف المصحة من ناحية معيار الملموسية، وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.459
- الاعتمادية: يوضح الجدول أدناه، اتجاهات المرضى حول جودة الخدمة الصحية المقدمة لهم من ناحية معيار الاعتمادية:

جدول رقم (12): تقييم جودة الخدمة الصحية المقدمة من ناحية معيار الاعتمادية

الدرجة الوافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارة	الرقم
			موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً		
عالية	0.777	4.11	28	63	1	8	-	الالتزام بتقديم الخدمة الصحية في المواعيد المحددة	1
عالية	0.720	3.92	20	54	24	2	-	عدم حدوث أخطاء في الفحص أو التشخيص أو العلاج	2
عالية	0.526	4.08	18	72	10	-	-	تتوفر المصحة على تخصصات مختلفة	3
عالية	0.785	4.30	44	48	2	6	-	توجد ثقة في الأطباء والأخصائيين في المصحة	4
عالية	0.863	3.89	19	64	4	1 3	-	مدى الحرص على تقديم الخدمة الطبية بشكل جيد في المقام الأول	5
عالية	0.49	4.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتبين من الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل الفقرات المتعلقة بمعيار الاعتمادية (1،2،3،4،5) كانت ضمن الموافقة العالية، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الرابعة وهي توفر الثقة في التعامل مع الأطباء والأخصائيين العاملين في المصحة الذي بلغ 4.30 وانحراف معياري قدر بـ 0.785، أما أدنى متوسط حسابي فقدر بـ 3.89 وانحراف معياري يساوي 0.863، وهو المتعلق بالفقرة الخامسة الخاصة بالحرص على تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية، ويقترب منه المتوسط الخاص بالفقرة الثانية وهو عدم حدوث أخطاء في الفحص أو التشخيص أو العلاج، الذي قدر بـ 3.92 وانحراف معياري يساوي 0.720.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 4.06، مما يعكس درجة موافقة عالية على جودة الخدمة الصحية المقدمة من طرف المصحة من ناحية معيار الاعتمادية، وبإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.49.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- الاستجابة: يوضح الجدول التالي، اتجاهات المرضى حول جودة الخدمة الصحية المقدمة لهم من ناحية معيار الاستجابة:

جدول رقم (13): تقييم جودة الخدمة الصحية المقدمة من ناحية معيار الاستجابة

الترتيب	العبارة	التكرارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	
		إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً				
1	إخبار المريض عن حالته الصحية أولاً بأول	-	5	1	60	34	4.23	0.709	عالية	
2	الاستعداد الدائم للعاملين في المصحة لمساعدة والاستجابة لطلبات المرضى	1	13	1	55	30	4	0.964	عالية	
3	سرعة الرد على شكاوى واستفسارات المرضى	-	12	12	46	30	3.94	0.952	عالية	
4	تغطي المصحة احتياجات المرضى على مدار الساعة	-	18	2	58	22	3.84	0.972	عالية	
5	ثمن الخدمة الصحية المقدمة مناسب	2	37	7	46	8	3.21	1.094	متوسط	
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.844	0.693	عالية

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (1،2،3،4) كانت ضمن الموافقة العالية، وكان أعلى متوسط للفقرة الأولى الخاصة بمحادثة المريض عن حالته الصحية، والذي قدر بـ 4.23 وانحراف معياري يساوي 0.709، أما الفقرة الخامسة فكانت ضمن التقييم المتوسط بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.21 وانحراف معياري يساوي 1.094، حيث تبين أن ثمن الخدمة الصحية لا يناسب كل أفراد عينة الدراسة.

بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 3.844 وانحراف معياري يساوي 0.693، مما يعكس درجة موافقة عالية على جودة الخدمة الصحية المقدمة من طرف المصحة من ناحية معيار الاستجابة.

- الأمان: يوضح الجدول التالي، اتجاهات المرضى حول جودة الخدمة الصحية المقدمة لهم من ناحية معيار الأمان:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم (14): تقييم جودة الخدمة الصحية المقدمة من ناحية معيار الأمان

الرقم	العبارة	التكرارات					التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
1	الشعور بالأمان والثقة عند التعامل مع العاملين	30	59	2	9	-	4.10	0.823	عالية
2	يظهر العاملون في المصحة الاهتمام الصادق لحل مشاكل المرضى	25	64	2	8	1	4.04	0.828	عالية
3	يتمتع العاملون والأطباء في المصحة بمهارة عالية	25	69	4	2	-	4.17	0.587	عالية
4	استمرارية متابعة حالة المريض الصحية	35	58	1	6	-	4.22	0.746	عالية
5	هناك سرية للمعلومات الخاصة بالمريض	22	72	6	-	-	4.16	0.507	عالية
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					4.138	0.481	عالية

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول السابق، أن اتجاهات المرضى نحو جميع الفقرات المتعلقة بمعيار الأمان، تقع ضمن مجال الموافقة العالية، وبلغ أكبر متوسط حسابي 4.22 والمتعلق باستمرارية متابعة حالة المريض، في حين بلغ أدنى متوسط حسابي 4.04 والمتعلق بالاهتمام الصادق للعاملين لحل مشاكل المرضى. في حين تقاربت المتوسطات الحسابية للفقرات المتبقية (1، 3، 4)، وهي على التوالي: 4.10، 4.16، 4.17، وانحرافات معيارية قدرت بـ 0.823، 0.587، 0.507 على التوالي.

بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 4.138، مما يعكس درجة موافقة عالية على جودة الخدمة الصحية المقدمة من طرف المصحة من ناحية بعد الأمان، وبإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.481.

- **التعاطف:** يبين الجدول الموالي، اتجاهات المرضى حول جودة الخدمة الصحية المقدمة لهم من ناحية معيار التعاطف:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم (15): تقييم جودة الخدمة الصحية المقدمة من ناحية معيار التعاطف

الرقم	العبارة	التكرارات					التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافقًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدًا			
1	يتم تقدير ظروف المريض والتعاطف معه	1	8	4	58	29	4.06	0.862	عالية
2	وجود الروح المرحية والصدافة في التعامل مع المريض	-	6	1	46	47	4.34	0.781	عالية
3	يتم الإصغاء والاهتمام بانشغالات المريض من قبل العاملين	1	7	2	46	44	4.25	0.88	عالية
4	تتم محادثة المريض باللغة واللهاجة التي يعرفها	-	-	2	71	27	4.25	0.479	عالية
5	تتم العناية الشخصية بكل مريض في الصحة	1	13	-	60	26	3.97	0.937	عالية
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					4.174	0.630	عالية

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل الفقرات المتعلقة بمعيار التعاطف (1,2,3,4,5) كانت ضمن الموافقة العالية، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الثانية والمتعلقة بوجود الروح المرحية في التعامل مع المرضى الذي بلغ 4.34 وانحراف معياري قدر بـ 0.781، أما أدنى متوسط حسابي فقدر بـ 3.97 وانحراف معياري يساوي 0.937، وهو المتعلق بالفقرة الخامسة الخاصة بالعناية الشخصية بكل مريض. في حين تطابق المتوسط الحسابي لكل من الفقرة الثالثة والرابعة حيث قدر بـ 4.25 مع اختلاف الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.88 و 0.479 على التوالي، أما المتوسط الحسابي للفقرة الخاصة بتقدير ظروف المريض والتعاطف معه فقدر بـ 4.06 وانحراف معياري يساوي 0.862.

بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 4.174، مما يعكس درجة موافقة عالية على جودة الخدمة الصحية المقدمة من طرف المصحة من ناحية معيار التعاطف، وياجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.63.

- تحليل البيانات المتعلقة برضى المرضى عن جودة الخدمة الصحية المقدمة:

يظهر الجدول أدناه، توزيع إجابات أفراد العينة حسب درجة رضاهم عن جودة الخدمة الصحية المقدمة من قبل المصحة:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم (16): توزيع إجابات أفراد العينة تبعاً لدرجة الرضى عن جودة الخدمة الصحية

درجة الرضى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
عالية	0.688	4.03	100	25	53	22	-	-	التكرارات
			100	25	53	22	-	-	النسب المئوية

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن 78% من أفراد عينة الدراسة كانت درجة رضاهم عن جودة الخدمة الصحية المقدمة من طرف المصححة عالية، في حين أن 22% من أفراد العينة كان مستوى رضاهم عنها متوسطاً. وعليه، فإن درجة رضى المرضى عن الجودة للخدمة الصحية تعتبر عالية، ويستدل على ذلك بالمتوسط الحسابي الذي قدر بـ 4.03 وهو ضمن المدى [3.5-5]، وبإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.688.

5- اختبار الفرضية، عرض النتائج و تفسيرها

أ- اختبار الفرضية

الفرضية: يقيم أفراد عينة الدراسة (المرضى) الخدمات الصحية المقدمة لهم من ناحية معايير جودة الخدمة، تقييماً إيجابياً.

لاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ونسب الموافقة لكل معيار من المعايير الخمسة لتقييم جودة الخدمة الصحية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (17): تقييم جودة الخدمة الصحية من ناحية كل معيار من معايير التقييم

درجة الموافقة	نسبة الموافقة (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعيار
عالية	91.8	0.459	4.194	الملموسية
عالية	86	0.49	4.06	الاعتمادية
عالية	77.8	0.693	3.844	الاستجابة
عالية	90	0.481	4.138	الأمان
عالية	90.8	0.630	4.174	التعاطف

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الجداول (11، 12، 13، 14، 15)

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يوضح الجدول السابق، أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة تقع ضمن مجال الموافقة العالية نحو جميع معايير التقييم، وكان معيار الملموسية أكثرهم توفرا في جودة الخدمة الصحية بوسط حسابي يقدر ب 4.194 وانحراف معياري يساوي 0.459 ونسبة الموافقة مقدارها 91.8%، ثم يليه معيار التعاطف بوسط حسابي يقدر ب 4.174 وانحراف معياري يساوي 0.630 ونسبة الموافقة مقدارها 90.8%، ثم معيار الأمان بوسط حسابي يقدر ب 4.138 وانحراف معياري يساوي 0.481 ونسبة الموافقة مقدارها 90%، ثم معيار الاعتمادية بوسط حسابي يقدر ب 4.06 وانحراف معياري يساوي 0.49 ونسبة الموافقة مقدارها 86%، وكان معيار الاستجابة أقل المعايير توفرا في جودة الخدمة الصحية بوسط حسابي يقدر ب 3.844 وانحراف معياري يساوي 0.693 ونسبة الموافقة مقدارها 77.8%. مما يبين أن أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على جودة الخدمة الصحية المقدمة لهم من ناحية كل المعايير.

وعليه، نستخلص بأن الفرضية صحيحة؛ أفراد عينة الدراسة (المرضى) يقيمون الخدمات الصحية المقدمة لهم من ناحية معايير جودة الخدمة، تقييما إيجابيا.
ب- عرض النتائج وتفسيرها.

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية التي خصت بها المؤسسات الاستشفائية الخاصة بباتنة، إلى النتائج التالية:

- نتائج مستمدة من وصف خصائص عينة الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- ✓ هيمنة جنس الإناث على جنس الذكور، إذ بلغت نسبتهم 73%، في حين بلغت نسبة جنس الذكور 27%. وهذا راجع إلى احتواء العيادات على قسم جراحة عامة نساء وقسم للتوليد وأمراض النساء، مقابل قسم واحد للجراحة العامة رجال.
- ✓ انتساب نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لفئة الشباب تقدر ب 52%، حيث تتراوح أعمارهم ما بين 21 و40 سنة. وهو ما يعكس ميل هذه الفئة للمعالجة في القطاع الخاص من أجل الحصول على جودة عالية للخدمة الصحية.
- ✓ جمعت الدراسة بين زبائن ذوي مستويات تعليمية مختلفة، وبنسب متقاربة.
- ✓ جمعت الدراسة بين زبائن ذوي دخل شهري مختلف، وأكبر نسبة كانت للأفراد الذين يتقاضون دخل متوسط يتراوح بين 15000 و30000 دج، حيث بلغت 35%. وهو ما يؤكد توجه المرضى إلى المؤسسات الاستشفائية الخاصة من أجل الحصول على العناية اللازمة وخدمة صحية ذات جودة.
- ✓ نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة والبالغة 70%، غير مسؤولين عن أسرة.
- ✓ نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة والبالغة 65%، يقيمون في المدينة.
- نتائج مستمدة من تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة: تتمثل فيما يلي:
 - ✓ درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على جودة الخدمة الصحية المقدمة من طرف المصحة من ناحية معايير التقييم الخمسة، ورضى كبير عن الجودة. وبالتالي كان تقييمهم إيجابيا.
 - ✓ كل العناصر تشكل نقاط قوة في الخدمة الصحية المقدمة، لعل أهمها:
 - الجوانب الملموسة (توفر الأدوية والخدمات الكهربائية بشكل مستمر، اعتناء العاملون بمظهرهم الخارجي، المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للمصحة الذي يتلاءم مع نوع الخدمة المقدمة).
 - حسن معاملة المريض والتعاطف معه.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- الثقة بمقدمي الخدمات الصحية والشعور بالأمان عند التعامل معهم.
- إخبار المريض عن حالته الصحية أولاً بأول، واستمرارية متابعته.
- الاستعداد الدائم للمساعدة والاستجابة لطلبات المرضى.
- الالتزام بتقديم خدمة صحية في المواعيد المحددة.
- ✓ العنصر الوحيد الذي يمثل نقطة ضعف هو ثمن الخدمة الصحية المقدمة.
- ✓ تؤثر جودة الخدمة الصحية المقدمة بمعاييرها الخمسة على رضى أفراد عينة الدراسة.
- ✓ أكثر المعايير تأثيراً على الجودة الصحية هما معياري الموسمية والتعاطف.

النتائج والتوصيات:

يسعى جميع مقدمي الخدمات إلى التركيز على الجودة، فهي الأساس الذي يقوم عليه وجود الخدمات الصحية، كما أن الأخلاقيات تقتضي تقديم أفضل أشكال الخدمات وأنسبها إلى المريض، ومن ثم يتوجب على جميع المؤسسات الاستشفائية تقديم الخدمة الجيدة تلبية لمقتضيات هذه الأخلاقيات، وتلبية لمتطلبات الزبائن بهدف توطيد علاقتها معهم، وقدرتها على الاستمرار في نشاطها.

ومن أهم نتائج البحث:

- يتطلب تصميم الخدمات الصحية الأخذ بعين الاعتبار لتوقعات المرضى، لأن هذا يعتبر حجر الزاوية في تطوير الخدمات وفق رغباتهم.
- يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات الصحية المقدمة لهم من ناحية كل معيار من معايير جودة الخدمة، تقسيماً إيجابياً.
- أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي من جنس الإناث، ومن فئة الشباب، وهذا الأمر يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقديم الخدمات الطبية للفئة المذكورة، ودراسة احتياجاتهم ورغباتهم لتلبيتها على الوجه الأفضل.
- أكثر المعايير تأثيراً على الجودة الصحية هما معياري الموسمية والتعاطف.
- كفاءة الطبيب المهنية العامل في المؤسسة الاستشفائية التي يقصدها المريض تؤدي دوراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- وبناء على ما توصل إليه البحث من نتائج في الدراسة الميدانية، يتم تقديم التوصيات التالية لمسؤولي المؤسسات الاستشفائية:
- التعرف على حاجات المريض كمنطلق لتحديد مواصفات الخدمة الصحية.
- التركيز على الجانب المادي للموس لأنه أكثر وأول شيء يتأثر به المريض، والذي يتجسد في: المظهر الخارجي والتصميم الداخلي للمؤسسات الاستشفائية، وجود أحدث المعدات والآلات التكنولوجية وتوفير التسهيلات المادية والطبوعات المناسبة عن المؤسسة والمظهر اللائق لجميع أفرادها، بالإضافة إلى الاهتمام بجودة الغذاء المقدم.
- التركيز على جانب التعاطف في التعامل مع المريض، حيث الاهتمام والعناية الذاتية به ستولد لديه الرضى والولاء والانتماء للمؤسسة التي يتعالج فيها.
- زيادة الاهتمام بأبعاد جودة الخدمة المتعلقة بالاعتمادية، الاستجابة والأمان.
- التركيز على نوعية الأمراض التي تصيب الشباب وكيفية تقديم أفضل الخدمات الطبية لهم، كونهم الفئة الأكبر التي يتم علاجها.
- تطبيق سياسة سريعة مرنة ومنح امتيازات متنوعة للمرضى، من أجل تشجيعهم على التعامل مع المؤسسة وكسب ولائهم.
- الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال تكثيف الدورات التكوينية، مع إقامة برامج تدريبية تركز على تنمية مهاراتهم السلوكية في التعامل مع المريض.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- استحداث وحدة متخصصة في إجراء الاستبيانات على المرضى لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم بشأن تحسين مستوى الخدمة الصحية المقدمة لهم.
- محاولة الاستفادة من تجارب المؤسسات المماثلة في بلدان أخرى في مجال الخدمات الصحية.
- الالتزام بجهود التحسين المستمر لجودة الخدمات الصحية المقدمة.
- تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الإيزو 9001:2008، من أجل توجيه ومراقبة المؤسسة الاستشفائية لجودة خدماتها. وهذا ما يمكن المؤسسات الاستشفائية لبلوغ مستوى إدارة الجودة الشاملة من خلال تتبع الشروط اللازمة بكل سهولة وبأقل تكلفة، بهدف تنمية وتحسين مستوى خدماتها وإرضاء وكسب ولاء المريض.

المراجع والهوامش:

- ¹ - عبد المحي محمود حسن صالح، الصحة العامة بين البعدين الاجتماعي والثقافي، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2003، ص. 17.
- ² - أيمن مزاهرة، الصحة والسلامة العامة، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص. 13.
- ³ - عبد المهدي بواعنة، إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية، عمان: دار ومكتبة الحامد، الطبعة الأولى، 2004، ص. 27.
- ⁴ - اقبال ابراهيم مخلوف، العمل الاجتماعي في مجال الرعاية الطبية: اتجاهات تطبيقية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1991.
- ⁵ - فريد النجار، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الإسكندرية: الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2007، ص. 363.
- * يقصد بانتاج الصحة استخدام موارد اقتصادية محددة للوصول إلى حالة الصحة الجيدة، ولعل أهم العناصر التي تدخل في انتاج الصحة هي: المسكن، التعليم، الغذاء، مستوى المعيشة ومستوى الخدمات الصحية.
- ⁶ - ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، الأردن: دار اليازوري العلمية، 2005، ص. 168.
- ⁷ - إبراهيم طلعت الدمرداش، اقتصاديات الخدمات الصحية، مصر: مكتبة القدس، الطبعة الثانية، 2006، ص. 28.
- ⁸ - زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات الصحية، الأردن: دار حامد للنشر، 1998، ص. 87.
- ⁹ - D. Michel et autres, **Marketing Industriel : Stratégie et Mise en Oeuvre**, Paris : Economica, 2^{ème} édition, 2000, P. 373.

¹⁰- D. PETTIGREW et autres, **Le Marketing**, Québec (Canada) : MC Graw- Hill, 2003, P.385.

¹¹ - زكي خليل مساعد، مرجع سابق، ص.ص. 24-31.

¹² - إبراهيم طلعت الدمرداش، مرجع سابق، ص.ص. 25-26.

¹³- Youssef Mahyaoui, **Etude juridico économique de la contractualisation dans le système de soins**, doctorat le système de soins hospitalier, université de Paris, 2003, P. 32.

¹⁴ - علي سكر عبود وآخرون، تقييم جودة الخدمات الصحية في مستشفى الديوانية التعليمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، 2009، ص. 57.

¹⁵ - ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص. 199.

¹⁶ - طلال بن عايد الأحمد، إدارة الرعاية الصحية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004، ص. 125.

¹⁷ - عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمنة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات: المفاهيم والتطبيقات، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص. 187.

¹⁸- Claude Vilcot, Hvet Leclt, **Indication Qualité en Santé : Certification et Evaluation des Pratiques Professionnelles**, France : AFNOR, 2006, P. 14.

¹⁹- طلال بن عايد الأحمد، مرجع سابق، ص. 126.

²⁰ - محمد عباس ديوب، هنادي عطية، إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مشفى الأسد الجامعي باللاذقية ومشفى الباسل بطرطوس، سوريا: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني، 2005، ص.ص. 124-125.

²¹ - عبد العزيز بن حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العملي، الرياض: وزارة الصحة، 2005، ص. 39.

²² - حنان الأحمد، تحسين الجودة : المفهوم والتطبيق في المنظمات الصحية، دورية الإدارة العامة، الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الثاني، أكتوبر 2000، ص. 117.

²³- Jean- Jacques Daudin et Charles Tapiero, **Les Outils et le Contrôle de la Qualité**, Paris : Economica, 1996, P. 9.

²⁴- Zeithaml.V.A, Bitner, M.J , - Zeithaml.V.A, Bitner, M.J. **Service Marketing : integrating customer focus across the firm.**Mc graw Mill ,2000.

²⁵-Idem.

²⁶-Cronin.J.J and taylor.S.A, **Measuring service quality :a re-ex-
animation and extension.** journal of Marketing, 56(july), 1992. pp.55-
68.

²⁷-Teas.R.K.**Consumer expectations and the measurement of
perceived service quality.** journal of professional serirce
Marketing,8(2) ,1993,pp.33-53.

²⁸- Qliver.R.L. **Whence consumer loyalty ?** journal of Marketing,
63(fall), 1999.pp.33-44.

²⁹-Woodside .A.G and others.**Linking service quality, customer
satisfaction and behaviororal intention.** journal of health care
marketing,9(december) ,1989,pp.5-17.

³⁰- مديرية الصحة والسكان بولاية باتنة في الجزائر، احصائيات 2013.

ممارسة الإدارة الاستراتيجية الواقع ومعوقات التطبيق

دراسة ميدانية تحليلية بالتطبيق على جامعة عمر المختار

انعيمة محمد احمد / عضو هيئة تدريس / ليبيا

ملخص الدراسة

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بجامعة عمر المختار/ البيضاء ، وتحديد اهم المعوقات التي تواجهها وتحذ من الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم طرح عدد من الفرضيات ، وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، ومن خلال مراجعة ادبيات الدراسة والدراسات السابقة تم تصميم استمارة استبيان واستخدامها كأداة لجمع البيانات المتعلقة بممارسة الإدارة الاستراتيجية والبيانات المتعلقة بمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، وتمت المعالجة الاحصائية للبيانات باستخدام بعض الاساليب المتوفرة بالبرنامج الإحصائي SPSS ، وقد كشفت نتائج الدراسة عن ضعف ممارسة الإدارة الاستراتيجية بجامعة عمر المختار بالبيضاء وكذلك وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالصياغة والتنفيذ والتقييم للاستراتيجية .

وبناء عليه قدمت الدراسة عدد من المقترحات للمساهمة في تفعيل ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التحسين والتطوير لخدمات التعليم العالي والارتقاء بدورها المستهدف في التنمية .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الاستراتيجية ، المتطلبات والمعوقات ، التعليم العالي ، ليبيا

مقدمة

في ظل التحديات والتغيرات والتطورات المتسارعة والمستمرة في بيئة الاعمال المعاصرة تزايد الاهتمام بتبني المفاهيم الادارية الحديثة ومنها الإدارة الاستراتيجية ، لاسيما ان الكثير من الدراسات العلمية اثبتت تفوق وتميز المنظمات التي نجحت في ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، ولهذا اصبح تطبيق الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية لمختلف منظمات الاعمال بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص لما تحققة من قدرة تنافسية تمكنها من مواجهة مختلف التحديات والتغيرات ، ونظرا لأهمية مؤسسات التعليم العالي لاعتبارها مرتكزا اساسيا للنمو الاقتصادي والاجتماعي ، ومحور رئيسيا للتطوير والتنمية من خلال ابعاد دورها التعليمي والثقافي والاجتماعي والمساهمة في البحث وتطوير المجتمعات وايضا حاجة المجتمعات من المخرجات في مختلف التخصصات ، ولكي تتمكن الجامعات من تحقيق التكامل والتوافق بين مختلف ادوارها وتحقيق اهدافها اصبح لزاما عليها ممارسة الإدارة الاستراتيجية . ونظرا لأهمية الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي وما تحققة من فوائد تفعل من خلالها ادوارها المتعددة ، جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيقها في الجامعات الليبية .

مشكلة الدراسة

اصبحت الإدارة الاستراتيجية خيارا استراتيجيا وضرورة حتمية في مؤسسات التعليم العالي بما تحققة من دور في رفع جودة خدماتها ومخرجاتها ، وبالرغم من تعدد الكتابات والدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية فان واقع الجامعات في الدول العربية يشير الى ضعف ممارسة الإدارة الاستراتيجية وان منها من اكتفت بأعداد الرؤية والرسالة والاهداف دون الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية ، الامر الذي يتطلب منا الدراسة والكشف عن مدى توافر متطلبات الإدارة الاستراتيجية ، والمعوقات التي تواجه تطبيقها ، وانطلاقا مما سبق فانه يمكن صياغة مشكلة الدراسة كالآتي :

ما هو واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في كليات جامعة عمر المختار بمدينة البيضاء من وجهة نظر

القيادات الادارية بالأقسام الادارية والعلمية

تساؤلات الدراسة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية :

- 1- ما مدى توافر متطلبات ممارسة الإدارة الاستراتيجية في كليات جامعة عمر المختار بالبيضاء والخاصة بصياغة الاستراتيجية ، وتنفيذ الاستراتيجية ، ومتابعة الاستراتيجية ؟
- 2 - ماهي درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في كليات جامعة عمر المختار بالبيضاء فيما يتعلق بصياغة الاستراتيجية ، وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة والمتابعة للاستراتيجية ؟
- 3 - ماهي اهم المعوقات التي تواجه ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مراحل الصياغة والتنفيذ والرقابة للاستراتيجية في كليات الجامعة ؟
- 4- هل توجد علاقة بين متطلبات الإدارة الاستراتيجية في الصياغة والتنفيذ والرقابة ؟

اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الاهداف التالية :

- 1- التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات جامعة عمر المختار بالبيضاء فيما يتعلق بالصياغة والتنفيذ والرقابة.
- 2- التعرف على درجة الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في كليات الجامعة .
- 3- التعرف على اهم المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالصياغة والتنفيذ والرقابة للاستراتيجية .
- 4- الكشف عما اذا كان هناك فروق دالة احصائيا بين متطلبات الإدارة الاستراتيجية وعناصرها
- 5- التوصل لتقديم بعض المقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية في كليات الجامعة .

اهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة اهميتها من الاعتبارات الآتية :

- تستمد هذه الدراسة اهميتها من اهمية مؤسسات التعليم العالي في نهضة ورفق المجتمع ودورها في المساهمة في التنمية الشاملة .
- تكمن اهمية هذه الدراسة في اهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في تمكين الجامعات من بناء توجهها الاستراتيجي المبني على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق اهدافها وتفعيل ادوارها وتجويد مخرجاتها .
- تأتي اهمية هذه الدراسة من اهمية وحاجة مؤسسات التعليم العالي الى تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية لما له من اثر في تنمية التفكير الاستراتيجي لقياداتها .

فرضيات الدراسة

للإجابة على اسئلة الدراسة وتحقيق اهدافها تم وضع الفرضيات الآتية :

الفرضية الاولى : نقص توافر متطلبات ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكليات الجامعة . وتنطلق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية (1) : نقص توافر متطلبات تصميم وصياغة الإدارة الاستراتيجية

الفرضية الفرعية (2) : نقص توافر متطلبات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية

الفرضية الفرعية (3) : نقص توافر متطلبات الرقابة والمتابعة للإدارة الاستراتيجية

الفرضية الثانية : وجود علاقة ارتباطية بين عناصر متطلبات ممارسة الإدارة الاستراتيجية

الفرضية الثالثة : وجود معوقات تواجه ممارسة الإدارة الاستراتيجية بكليات الجامعة .

وتنطلق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الاولى : وجود معوقات خاصة بصياغة الإدارة الاستراتيجية

الفرضية الفرعية الثانية : وجود معوقات خاصة بتنفيذ الإدارة الاستراتيجية

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الفرضية الفرعية الثالثة : وجود معوقات خاصة برقابة ومتابعة الادارة الاستراتيجية

مجتمع وعينة الدراسة

تحدد مجتمع الدراسة في الوظائف القيادية للإدارات العليا والوظائف القيادية للإدارات الوسطى بالكليات التابعة لجامعة عمر المختار بمدينة البيضاء في الوظائف القيادية للإدارات العليا والوظائف القيادية (الاقسام الادارية والاقسام العلمية) بالإدارات الوسطى بكليات الجامعة ، وتمثلت عينة الدراسة في المجتمع بالكامل ، وبلغت عدد الكليات (11) كلية على النحو التالي : كلية الآداب – كلية القانون – كلية الاقتصاد – كلية العلوم – كلية الهندسة – كلية التربية – كلية الطب البشري- كلية الطب البيطرة – كلية الصيدلة – كلية الموارد – كلية الزراعة . وعدد الاقسام الادارية في كل كلية (8) اقسام بما فيها وظيفة عميد الكلية وتختلف الكليات في عدد اقسام تخصصاتها العلمية كما هو موضح بالجدول رقم (1) ، وقد تم توزيع عدد (160) استمارة استبيان على عينة الدراسة بكليات الجامعة ، وحيث تم استرجاع عدد (146) استمارة ، وبعد فرز الاستمارات تم استبعاد عدد (11) استمارة غير صالحة للتحليل ، وبالتالي اصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (135) استمارة وبنسبة استجابة (84%) وهي نسبة مقبولة علميا .

جدول رقم (1)

مجتمع وعينة الدراسة

م	الكلية	الاقسام الادارية	الاقسام العلمية	المجموع
1	العلوم	8	8	16
2	الهندسة	8	5	13
3	الطب البشري	8	7	15
4	الصيدلة	8	5	13
5	التربية	8	5	13
6	الموارد	8	5	13
7	الزراعة	8	9	17
8	البيطرة	8	6	14
9	الاداب	8	13	21
10	الاقتصاد	8	5	13
11	القانون	8	4	12
	المجموع	88	72	160

محددات الدراسة

تم التركيز في هذه الدراسة على دراسة واقع ممارسة الادارة الاستراتيجية والمعوقات التي تواجه هذه الممارسة في كليات جامعة عمر المختار بمدينة البيضاء ، مع استبعاد الفروع الواقعة خارج مدينة البيضاء ، واقتصرت الدراسة على الوظائف القيادية بالإدارات العليا والادارات الوسطى (الادارية والاكاديمية) .

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لنوع وطبيعة الدراسة واهدافها ، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة لأغراض الدراسة من المصادر الثانوية المتمثلة في المراجع العلمية والدراسات السابقة ، والمصادر الثانوية المتمثلة في استمارة الاستبيان التي تم تصميمها واعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة ، وذلك لغرض جمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة .

اداة جمع البيانات

من خلال ما تم استخلاصه من ادبيات الدراسة والدراسات السابقة تم تصميم واعداد استمارة استبيان من قبل الباحثة وذلك لاستخدامها كاداة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق اهدافها والتحقق من فرضياتها ، وتضمنت استمارة الدراسة في صفحة الغلاف عدد من المتغيرات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي) بالإضافة الى اسئلة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

مفتوحة عن الدورات في الإدارة الاستراتيجية ، والمشاركة في الرسالة والاهداف ، والاستراتيجية ، وتكونت استمارة الاستبيان بالإضافة الى صفحة الغلاف من جزئين :

الجزء الاول : استقصاء خاص بمتطلبات الادارة الاستراتيجية واحتوت 21 عبارة

الجزء الثاني : استقصاء خاص بمعوقات الادارة الاستراتيجية واحتوت 15 عبارة وتم تصنيف الاستمارة المتعلقة بمتطلبات الادارة الاستراتيجية والاستمارة المتعلقة بمعوقات الادارة الاستراتيجية الى ثلاثة اجزاء تمثل مراحل الادارة الاستراتيجية (الصياغة و التنفيذ والرقابة) وتمثل عبارات كل استبيان متغيرات هذه المراحل ، وذلك لاستخدامهما لقياس درجة ممارسة الادارة الاستراتيجية ومعوقاتهما من خلال مقياس ليكرت (5-Piont Likert) المتدرج الخماسي لمستويات الاجابة (موافق جدا - موافق - غير متأكد - غير موافق - غير موافق جدا) ووفق توزيع الدرجات على التوالي (1,2,3,4,5) بالنسبة لقياس متطلبات الادارة الاستراتيجية والعكس بالنسبة لتوزيع الدرجات (5,4,3,2,1) فيما يتعلق بمعوقات الادارة الاستراتيجية .

صدق وثبات اداة جمع البيانات

للتحقق من ثبات مقياس الدراسة الخاص بمتطلبات الادارة الاستراتيجية ومقياس الدراسة الخاص بمعوقات الادارة الاستراتيجية تم اجراء اختبار الفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لتحديد درجة الاعتمادية (Reliability) والتأكد من الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة (Inter-Consistency) لكل منهما ، وحيث اشارت قيم معاملات الثبات لالفا كرونباخ الى تمتع عناصر مقياس متطلبات الادارة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة من الثبات (84) . والى تمتع عناصر مقياس معوقات الادارة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة من الثبات (85) . مما يدل على ان اداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن الاعتماد عليها لقياس ما صممت لقياسه .

اساليب تحليل البيانات

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من الفرضيات تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية التي تتناسب مع اهداف وفرضيات الدراسة بهدف تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (spss) Package for Social Statistical Sciences .

- مقياس النزعة المركزية : المتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري وذلك لتحديد درجة ممارسة الادارة الاستراتيجية والتعرف على الفروقات بين متوسطات الممارسة والمعوقات .

- اختبار (T.Test) لاختبار معنوية الفروق بالنسبة لإجابات الباحثين لدرجة توافر متطلبات الادارة الاستراتيجية ودرجة توافر معوقات الادارة الاستراتيجية .

- معامل ارتباط بيرسون (Person) لقياس علاقة الارتباط بين متطلبات الادارة الاستراتيجية (الصياغة والتنفيذ والمتابعة) .

الدراسات السابقة

- اجرى (الهلال ، 2008) دراسة استهدفت التعرف على العمليات والمهارات الادارية الضرورية لتطبيق مدخل الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بكليات جامعة المنصورة ، وابرز التحديات التي تواجهه الاخذ بمدخل الادارة الاستراتيجية وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود فروق دالة بين درجة الاهمية ودرجة التوافر لصالح درجة الاهمية لجميع محاور الدراسة : الرسالة ، والاهداف ، وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، وتحديد البدائل الاستراتيجية ، واختيار الاستراتيجية ، وتطبيق الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- وجاءت دراسة (الشبول ، 2005) التي استهدفت التعرف على واقع الادارة الاستراتيجية فى وزارة التربية والتعليم فى الاردن ومعوقات تطبيقها وتوصلت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية دالة بين متوسطات درجة ممارسة الادارة العليا لأبعاد (صياغة الاهداف الاستراتيجية ، والتخطيط ، والتنفيذ ، والرقابة تعزى للجنس والمؤهل العلمي ، ووجود فروق تعزى للمستوى الوظيفي و تحديد اهم المعوقات وهى المعوقات المالية والادارية والفنية ، كما توصلت الدراسة لبناء نموذج لتطوير الادارة الاستراتيجية .

- اما دراسة (الدهدار، 2006) جاءت بهدف التعرف على التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا فى المؤسسات الجامعية فى قطاع غزة ، ومحاولة تحسين قدراتهم فى استغلال الموارد التى تمتلكها المؤسسة لتحقيق اهدافهم الاستراتيجية وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : وجود علاقة دالة بين متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي .

- وقدم (وهبة ، 2008) دراسة استهدفت التعرف على واقع الادارة الاستراتيجية فى الجامعات الفلسطينية فى محافظات غزة وسبل تطويرها ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: ان التحليل البيئي الداخلي والخارجي فى درجة ممارسة الادارة الاستراتيجية جاء فى المرتبة الاولى بينما جاء التقييم والرقابة فى المرتبة الاخيرة ، كما ن اهتمام الادارة فى الجامعات بالبيئة الداخلية والمجتمع المحلى جاء بدرجة فوق المتوسط ولكنة لم يصل الى ما هو مطلوب منها فى مواكبة التغيرات والتطورات .

- اما دراسة (الغزالى ، 2000) والتي استهدفت التعرف على مدى وعى الادارات العليا فى المؤسسات العامة الاردنية بمفهوم الادارة الاستراتيجية ، كما هدفت الدراسة الى التعرف على درجة المشاركة فى وضع الخطط الاستراتيجية ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته ، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين اتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته .

ادبيات الدراسة

مفهوم واهمية الادارة الاستراتيجية

مفهوم الادارة الاستراتيجية

استراتيجية المنظمة هي خطة عمل تشمل كافة أنشطة المنظمة على المدى الطويل ، تحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ هدف طويل الاجل او اكثر فى سوق او اسواق معينة باستخدام موارد معينة ، فى بيئة متغيرة (مصطفى ، 2005 : 59) ، و يعرف (المغربى ، 1999 : 35) الادارة الاستراتيجية بانها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها مما يسهم فى بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .

وينظر اليها (مصطفى ، احمد سيد ، 2005 : 22) كعلم وفن التعامل مع المستقبل الذى تتسارع فيه التغيرات . ووصفها (شوشة ، فريد على محمد ، 1999 : 14) بانها مجموعة من الأنشطة النظامية التى تشترك فيها كافة المستويات الادارية من اجل تحقيق الموائمة (الموازنة والاتساق) من اربع مجموعات من المتغيرات وهى متغيرات الاضطراب البيئي ، ومتغيرات السلوك الاستراتيجي ، ومتغيرات القدرة التنظيمية، ومتغيرات الثقافة التنظيمية . وعرفها (السيد ، اسماعيل محمد ، 1990 : 3) بانها العملية اللازمة لوضع ، وتنقيح ، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرجوب فيها . كما عرفتها (خطاب ، عايده السيد ، 1995 : 15) بانها عملية اتخاذ القرارات التى تتعلق بنمو المنظمة وربحيتها فى الاجل الطويل ، وبتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة . وعبر عنها (ابو فحف ، عبد السلام ، 2008 : 20) بانها عملية تقوم الادارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الاجل ، وكذلك الاداء من خلال التصميم الدقيق و التنفيذ المناسب . كما وصفها (ياسين ، سعد غالب ، 2002 : 15) بانها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

استراتيجية مناسبة ، وتطبيقها وتقييمها فى ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها ، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة ، وتعظيم انجازها فى أنشطة الاعمال المختلفة . وحددها (شمس الدين، باسم ، 2003 : 71) بانها تحديد الاهداف الاساسية للمنظمة ، وتبنى مسارات العمل وتخصيص للموارد الضرورية لتنفيذ هذه الاهداف . وعبر عنها (الفراء ، ماجد محمد ، 2003 : 60) بانها تلك الادارة التي تنظر الى المنظمة والظروف المحيطة بها نظرة شمولية من اجل وضع الاستراتيجية المناسبة التي تساعد فى تعزيز المركز التنافسي من اجل تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية . اما (عوض ، محمد احمد، 2001 : 6) فقد وصفها بانها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم القرارات ذات الاثر الطويل الاجل التي تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. وأشار (بدر، حامد احمد ، 1994 : 19) الى تعريف الادارة الاستراتيجية بانها مجال عمل الادارة العليا وهى تهتم بالمنظمة ككل ، وانها عبارة عن وضع رسائل المنظمة الرئيسية (اغراضها) والاهداف والسياسات والبرامج الرئيسية التي تعمل على تحقيق تلك الرسائل (الاغراض) ، وكذلك وضع الطرق المطلوبة لتنفيذ تلك الاغراض والاهداف والسياسات الرئيسية . كما عرف (مختار ، مختار حسن ، 2007 : 6) الادارة الاستراتيجية فى التعليم العالى بانها خطة عمل طويلة المدى تحدد اسلوب مؤسسات التعليم العالى لبلوغ اهدافها الاستراتيجية باستخدام موارد معينة فى بيئة متغيرة .

من خلال التعريفات السابقة للإدارة الاستراتيجية والتي وان تعددت وجهات النظر فيها ، واختلفت فى صياغتها فلم تخرج من عناصر متطلبات ممارسة الادارة الاستراتيجية ، فمنهم عرفها : من خلال تحديد الاهداف ، او من خلال اتخاذ القرارات ، او من خلال الصياغة والتنفيذ والتقييم ، او من خلال الرؤية والرسالة والاهداف ، او من خلال العلاقة بالبيئة الخارجية .

اهمية الادارة الاستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة لمختلف منظمات الأعمال وان الالتزام بتطبيقها له اثار ونتائج هامة على نمو وتطوير المنظمات ويشير الكثير من الكتاب والمتخصصين الى اهمية الادارة الاستراتيجية ودورها الاستراتيجي فيما يلى :

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فالإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل .
- 2- استيعاب وفهم افضل للمتغيرات البيئية سريعة التغيير والتأثير فى الظروف البيئية لاستغلال الفرص وتقليل اثر المخاطر البيئية .
- 3- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ومساعدتها على الاستفادة من مواردها المتنوعة .
- 4- التخصيص الفعال للإمكانات والموارد حيث تساعد الادارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد فى المدى البعيد ، كما تساهم فى حسن استخدام مواردها وامكاناتها بطريقة فعالة (السالم ، مؤيد سعيد ، 2005 ، ص 19-21) .
- 5- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرصية نتيجة للاهتمام بالإدارة الاستراتيجية طويلة الاجل ودقة اتخاذ القرار الاستراتيجي .
- 6- القدرة على احداث التغيير ، تعتمد الادارة الاستراتيجية على الموارد ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة فى احداث التغيير والتصحيح والاكتشاف (المغربى ، 2006 : 40 ، مصدر سابق) .
- 7- تساهم الادارة الاستراتيجية فى زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية (المحلية والدولية) وتساعد على الاستفادة من خلال استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

8- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزه تنافسية في خلق المنتجات الجديدة او تطوير اساليب العمل ، وتطوير معايير الاداء التنظيمي ، وزيادة امكانية الادارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (الدوري ، 2005 : 29) .

وعن اهمية الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي يوضح (المبعوث محمد حسن ، 2003 ، ص115) ان ممارسة الادارة في المؤسسات التربوية تسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيه ، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها ، وازالة الازدواجية والتعارض ان وجد ، ومراجعة الإجراءات الادارية واختصارها من اجل ازالة التعقيد والبيروقراطية واتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الادارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة ، بالاستفادة من الموارد المتاحة .

مراحل ومستويات الادارة الاستراتيجية

يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين عل ان الادارة الاستراتيجية تتكون من مستويات وهي تتم بمراحل متتابعة ومرتبطة وتعتمد على بعضها البعض وكل مرحلة تتضمن مكونات او عناصر وهي مزيج من الأنشطة والإجراءات وجمع وتحليل بيانات واحداث تعديلات وتغيير ، ولا يمكن تحقيق او تنفيذ المرحلة الا بالقيام بها والمراحل هي : تصميم وصياغة الاستراتيجية ، تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية ، متابعة وتقييم الاستراتيجية .

ويشير (مخيمر ، عبد العزيز جميل وآخرون ، 2000 : 98) الى المهام الرئيسية التي تربط بين صناعة الاستراتيجية ، وتنفيذها :

- 1- رؤية استراتيجية تزود المنظمة باتجاه طويل ، وتساعد في وضع رسالة واضحة .
- 2- تحويل الرؤية والرسالة الاستراتيجية الى اغراض واهداف قابلة للقياس
- 3- الانتقال بالاستراتيجية الى مرحلة تحقيق الاهداف المرغوبة .
- 4- تحقيق وتنفيذ الاستراتيجية المختارة بكفاءة .

5- تقييم الاداء ومراجعة التحسينات الجديدة ، وتحديد الاجراءات التصحيحية على المدى الطويل
اولا : تصميم وصياغة الاستراتيجية

يشير (السالم ، مؤيد سعيد ، 2005 : 26 مصدر سابق) الى ان صياغة الاستراتيجية يقصد بها وضع خطط طويلة الامد لتمكين الادارة العليا من ادارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال . وقد اشارت الكثير من الكتابات في مجال الادارة الاستراتيجية الى العناصر الاساسية التي تتضمنها عملية تصميم وصياغة الاستراتيجية والتي تستوجب توافر خصائص تتعلق بهذه العناصر او المكونات لضمان نجاح عملية صياغة الاستراتيجية ، ويمكن تصنيف وترتيب مكوناتها حسب اولوياتها واختصارها كما يلي :-

1- التحليل البيئي : ويشمل تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية
- تحليل وتقييم البيئة الداخلية

يشير تحليل البيئة الداخلية للمنظمة الى انه يتضمن تحديد وتخصيص الموارد المتاحة وتحليل وتقييم مختلف العمليات و الأنشطة الإدارية والتنظيمية و الوظيفية والتي تشمل التسويق ، الانتاج ، التمويل ، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، البحث والتطوير . والذي ينتج عنه كم هائل من المعلومات التي توضح ويستنتج منها أوجه نقاط الضعف ونقاط القوة . ويشير (ماهر ، احمد ، 2002 : 111) الى ان الهدف من التقييم الداخلي للمنظمة هو التعرف على اسباب (عناصر او مقومات) ضعف واسباب قوة المنظمة ، والذي يمكن من التعرف على قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات البيئية واقتناص الفرص . وحدد (porter,1980 p33-49) اربعة عوامل ينصب عليها التحليل

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الداخلي وهى : - الأنشطة الفرعية التي تتعلق بالبنية التحتية للمنظمة وتشمل الأنشطة المساعدة مثل البحث والتطوير ، والعلاقات العامة وغيرها - الموارد البشرية - الاحتياجات المادية - التطور التكنولوجي ويتم التقييم للبيئة الداخلية بعدة طرق ومنها ما أشار لها (ابوقحف ، عبد السلام ، 2000 : 137 مصدر سابق) طريقة مراجعة الوظائف فى ضوء عدد من المعايير او المستويات وطريقة حساب النسب او المؤشرات او المعدلات.

تحليل وتقييم البيئة الخارجية

ان الاساس فى دراسة البيئة الخارجية وتحقيق الاستفادة من نتائج تحليلها هو جمع المعلومات عنها والذى يعتمد على تحديد نوعية المعلومات المطلوبة ومعرفة مصادر الحصول عليها وتحديد طرق واساليب جمعها ، ثم تحديد مؤشرات التحليل ، كما ان هذا التحليل يتم اجرائه بشكل دوري لتمكين المنظمة من المواكبة للتغيرات واجراء التغيير والتعديل اللازم فى استراتيجياتها وسياساتها وخططها ، ويشير (راغب ، حسين موسى ، 1990 : 128) الى تحليل البيئة الخارجية بانها العملية التي يستطيع الاستراتيجيين بواسطتها اختبار الازواج البيئية لتحديد الفرص والتهديدات وتتكون عملية التشخيص من القرارات التي اتخذت بناء على تحليل البيئة . ويتضمن التحليل البيئي الخارجي : تحليل عناصر البيئة الخارجية العامة والتي تشمل المتغيرات الاقتصادية ، والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والطبيعية والدولية ، كما يتضمن تحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة او ما يسمى ببيئة الصناعة او بيئة المهمة والتي تشمل المنافسين والعملاء والموردين والوسطاء ومؤسسات محلية والحكومة . ويشير المختصين الى انواع مصادر المعلومات ومنها الشفهية والمكتوبة ، والى اساليب التنبؤ والتي منها طريقة دلفى والنماذج الصناعية والعصف الذهني والسيناريوهات والنماذج الاحصائية .

2- تحديد الرؤية

تمثل الرؤية الاساس العام الذى تبني عليه الرسالة وقد عرف (المغربى عبد الحميد ، 2000 : 139 مصدر سابق) الرؤية بانها تصور يجمع بين الخيال والواقع ، والحلم والحقيقة ، يخترق حجب الزمن ، تنطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما ، تتجاوز الى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحالي . ويعتبر (ادريس ، ثابت عبد الرحمن واخرون ، 2013 ، 93) ان وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزه بمثابة حجر الزاوية فى اداء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة

3-الرسالة

اما بالنسبة للرسالة فقد تم الاتفاق بين الكتاب والباحثين على انها تحدد سبب وجود المنظمة ، كما جاءت فى تعريف (حريم ، 2003 : 60) بانها عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذى تمارسه . وتمثل العناصر المكونة لها فى :- تحديد سبب وجود المنظمة – المستهلك – المنتجات – الجانب التكنولوجي المستخدم – القيم والمعتقدات الخاصة بها – الجانب الذى يميزها . وان صياغتها بشكل جيد تلعب دورا هاما فى تنمية الاستراتيجية ولذلك توجد خصائص للرسالة الجيدة اشار لها الكتاب ومنهم (ماهر ، احمد ، 2007 : 82) والمتمثلة فى الوضوح والواقعية ، وان تكون مفهومة ومختصرة ، وان تتضمن تحديد مجال عمل المنظمة ، وان تعكس الصفات المميزة للمنظمة ، وان تعكس القيم والمعتقدات والفلسفة المرتبطة بالمنظمة ، وان تكون مرشد واطار للمديرين ، وان تكون صياغتها مثيرة ومحفزة لدافعية العاملين .

4-الاهداف

تعد الاهداف المرتكزات الاساسية لعملية التخطيط واتخاذ القرارات والعامل المحدد لتقييم الاداء ووضع وتطبيق الاستراتيجيات والخطط ومن اهم اعتبارات وضع الاهداف : القابلية للقياس الكمي – الواقعية والموضوعية والوضوح والارتباط بعنصر الزمن والمشاركة الجماعية فى وضعها . ويعرفها (مصطفى ،

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

احمد سيد ، 2005 : 43 مصدر سابق) بانها جملة تحدد نتيجة مرغوبة او مستهدفة . ويشير (المغربي 2006 : 171 مصدر سابق) الاهداف العامة وهي ما ترمى المنظمة الى تحقيقه على المدى البعيد وهي توضع بصورة مجردة وترتبط ارتباط وثيق بالاستراتيجية ، والاهداف الفرعية وهي اهداف على المستوى التخطيطي والتشغيلي ، وهي تفصيلا وايضاح للأهداف العامة .

5-الاختيار الاستراتيجي

يتم وضع الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية بناء على عملية اختيار ياتي نتيجة عملية تقييم علمي للبدائل الاستراتيجية المتاحة ، وتحتاج منظمات الاعمال بمختلف انشطتها الانتاجية الصناعية والخدمية الى استراتيجية كخطة شاملة طويلة الاجل لتحديد الاتجاه ومجالات التركيز لتحقيق الاهداف والقدرة على التحرك في بيئة تحفل بالقيود والتحديات والتهديدات . وتشير (مصطفى عبد الرحمن ، ابتهاج ، 1999 : 27) الى اهمية تحديد الاستراتيجية في ضوء تحليل دقيق وادراك تام بالبيئة بكافة الابعاد المؤثرة فيها وما تحدثه التفاعلات المتبادلة لتغيراتها مطلب هام يتحدد وفقا له الاختيار المناسب لكل مجال من المجالات وكل مستوى من مستويات التحليل و استراتيجياته الملائمة . وتتحدد مستويات وضع الاستراتيجية في ثلاث مستويات (ابو قحف ، عبد السلام ، 2000 : 267 مصدر سابق) المستوى الاول : الاستراتيجية الكلية والعامة (مستوى المنظمة) يتم وضعها بواسطة الادارة العليا وهي توضح ماهي الاعمال / ميادين النشاط الذي يجب ان تكون فيه المنظمة ، وطرق تخصيص الموارد بين الاعمال التي تمارسها المنظمة .

المستوى الثاني : استراتيجية الاعمال (التنافسية) وتهتم هذه الاستراتيجية بكيفية التنافس بين الاعمال ، كما تحدد الاسلوب التنافسي الذي يمكن لمنظمة ان تتنافس فيه ، ويتم وضع هذه الاستراتيجيات لكل وحدة اعمال استراتيجية . المستوى الثالث : الاستراتيجية الوظيفية (التشغيلية) هذه الاستراتيجيات على الانشطة الوظيفية للمنظمة (التسويق ، التمويل ، الانتاج ، الموارد البشرية ، البحث والتطوير ...) وتهدف الى تحقيق التكامل والاستخدام الفعال والكفاء للموارد داخل كل ادارة . وتتم عملية الاختيار الاستراتيجي او اختيار الاستراتيجية المناسبة بعدة مراحل هي :
اولا- مرحلة تحديد او توليد البدائل

لايد من وجود مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي يتم توليدها على مستوى المنظمة او على مستوى وحدات الاعمال او على مستوى الوظائف وان تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتناسب مع اهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية (السالم ، مؤيد سعيد ، 2005 : 208 مصدر سابق) . ويتم وضع بدائل الاستراتيجيات في عدة تقسيمات ويشتمل كل تقسيم على عدة انواع من الاستراتيجيات ومن البدائل الاستراتيجية المتفق عليها مايلي :

- 1- استراتيجية الابقاء على الوضع الحالي (استراتيجية الاستقرار) وهي الاستراتيجية التي تستمر المنظمة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الاسلوب الذي كان متبعا في الماضي .
- 2- استراتيجيات النمو والتوسع تساعد استراتيجية النمو على تحقيق العديد من المزايا ومنها تحقيق الارباح والمكانة الاقوى للمنظمة .
- 3- استراتيجيات الانكماش ان المنظمات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل من افاق تعاملاتها واعمالها بطريقة معينة (المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، 2006 : 188 مصدر سابق) .
- 4- الاستراتيجيات المركبة (التشكيلية) تعمل المنظمات على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها او مع رسالتها ، وقد تستخدم المنظمة اكثر من استراتيجية واحدة في نفس الوقت اوفى صورة متتابعة (الركابي ، كاظم نزار 2004 : 205) .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ويشير (المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، 2006 : 185، مصدر سابق) للعوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين الاستراتيجيات :

- الاهداف التي يسعى التنظيم الى تحقيقها .

- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية .

- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة .

- قيم الادارة واخلاقياتها ، والمهارات الادارية التنظيمية المتاحة .

ثانيا : مرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية

وتتم عملية التقويم بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي يؤدي استخدامها الى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ، وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى ولكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية وغير الكمية (النوعية)، ومن بين المعايير الكمية (صافي الربح ، الحصة السوقية ، العائد على الاستثمار ، العائد على حقوق الملكية ، معدل دوران العمل.....) ، اما المعايير الغير كمية فمن بينها (مدى مقابلة الاستراتيجية للأهداف ، تحقيق المرونة والتكيف ، تلاؤم الاستراتيجية مع البيئة ، مناسبة مع رسالة المنظمة واهدافها ، امكانية تطبيقها.....) (السالم ، مؤيد سعيد ، 2005 : 208 مصدر سابق) .

ثالثا : مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب

ان البدائل الاستراتيجية هي احد مكونات عملية الادارة الاستراتيجية ويعتمد الاختيار الاستراتيجي على مقارنة البدائل الاستراتيجية والتنبؤ بالنتائج المتوقعة والترتبة على الاختيار والتطبيق والتي تتحدد في اطار المتغيرات البيئية المحيطة والموارد والامكانيات المتاحة وذلك لتلافي احتمال وجود فجوة الاداء ونظرا لتعدد النماذج التي تستخدم كبداية استراتيجية واختلاف مدى تناسب النماذج مع ظروف المنظمة وتحقيق رسالتها واهدافها فلا يوجد اتفاق على نموذج امثل لوضع الاستراتيجية. وتشير (مصطفى عبد الرحمن ، ابتهاج ، 1999 ، ص 27) الى اهمية الاختيار الرشيد للاستراتيجيات الملائمة للبيئة التي تتعايش معها والذي يتم من خلال ادراك تام ووعي بنوعية المتغيرات وطبيعتها وعلاقتها بين بعضها البعض والتأثير على كفاءة القرار والاختيار الاستراتيجي الفعال والذي يلزم التحليل الاستراتيجي للموقف تبعا للمستوى المرغوب والاهداف التي تسعى الى تحقيقها . وتوجد العديد من النماذج التي تستخدم كأساليب وادوات لاختيار البدائل الاستراتيجية ومنها نموذج بورتر لاكتشاف البدائل الاستراتيجية ، ويشير (Rue and Holland, pp.168-170) نقلا عن (ابو قحف ، عبد السلام ، 2000 ، ص 237-238) الى متطلبات اختيار اساليب وادوات اختيار البدائل الاستراتيجية :

- 1- التاكيد من تحديد وفهم الافتراضات التي تقوم عليها عملية استخدام النموذج او الاسلوب .
- 2- التاكيد من تلاؤم خصائص المنظمة او وحدة الاعمال الاستراتيجية مع افتراضات استخدام النماذج او الاساليب .
- 3- اثاره العديد من التساؤلات المرتبطة بمركز المنظمة التنافسي .
- 4- دقة المعلومات والبيانات التي سوف يعتمد عليها التحليل ومدى ديناميكية الموقف او تغير البيئة التي تعمل فيها المنظمة .
- 5- استخدام اكثر من اداة او نموذج او وسيلة
- 6- مراعاة القيود المفروضة على استخدام كل نموذج واخذها في الحسبان قبل اختياره .
- 7- عدم الاعلان عن النموذج المستخدم حتى لا يكتشف المنافسين طبيعة التصرفات المرتقبة . ويشير (عوض ، محمد احمد ، 1999 : 182-186) الى العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي : شدة تمسك

الهؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الإدارة بالاستراتيجيات السابقة ، اتجاه الإدارة نحو الخطر ، التوقيت الملائم للتصرف ، الموارد المتاحة للمنظمة ، الصراعات السياسية داخل المنظمة ، الحصص السوقية .

ثانيا : تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية

المفهوم ومتطلبات التنفيذ

إن الصياغة والتصميم الجيد للاستراتيجية تمثل الخطوة الأساسية لنجاح تنفيذ الاستراتيجية ، ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية حشد الجهود والتنسيق فيما بينها، ويقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية كما يعرفها (السالم ، مؤيد سعيد ، 2005 : 32 مصدر سابق) بأنها العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات ، أما (Jauch&Glueck,1989:33) نقلا عن (الركابي ، كاظم نزار ، 2004 : 280) يشير لمفهوم تنفيذ الاستراتيجية بأنها سلسلة من الفعاليات أو الأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة ويحدد (مصطفى ، حامد صادق ، 1994 ص5) متطلبات تنفيذ الاستراتيجية في : تحديد الأهداف التفصيلية ، وضع السياسات ، دفع العاملين وتحفيزهم للتنفيذ ، تخصيص الموارد لضمان تنفيذ الاستراتيجية . وتضيف (خطاب ، عايدة السيد ، 1995 : 15 مصدر سابق) تهيئة البيئة الثقافية للمنظمة ، أعداد القيادات الإدارية ، أعداد الهيكل التنظيمي المناسب ، وضع الخطط الوظيفية والبرامج الزمنية والموازنات التخطيطية .

رقابة ومتابعة الاستراتيجية

الأهمية وخطوات الرقابة

تعد نظم الرقابة الاستراتيجية بمثابة المقياس الرسمي للأهداف المحددة ونظم التغذية المرتدة التي تسمح للمديرين الاستراتيجيين بتقييم مدى قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة المتفوقة ، والجودة ، والتحديث ، والاستجابة للعميل ومباشرة وتنفيذ الاستراتيجية بنجاح ، وقد تكون من المرونة بما يكفي كي تسمح للمديرين بالاستجابة والتفاعل الضروري مع الأحداث الغير متوقعة ، كما قد تزود المديرين بمعلومات دقيقة مانحة بذلك صورة حقيقية لأداء المنظمة (هيل ، شالرز واخرون 2001 : 633) . وتكمن أهمية المراجعة الاستراتيجية في أن المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية التي قد تمنع المنظمة أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو المشروعات السنوية مما ينعكس على تحقيق أهدافها (المغربي ، عبد الحميد، 2006: 257 مصدر سابق)

- خطوات الرقابة والمتابعة الاستراتيجية (هيل ، شالرز واخرون ، 2001:633-635)

1- ارساء المعايير والأهداف التي يجرى تقييم الأداء في ضوءها : حيث تعد المعايير والأهداف بمثابة الطرق التي تعتمد عليها المنظمة لتقييم الأداء .

2- استحداث نظم القياس والمراقبة التي تعمل كمؤشرات تشير إلى الوصول إلى الغايات والمعايير المستهدفة : تقوم المنظمة بإرساء مجموعة من الإجراءات لتقييم مدى الإنجازات العملية على كل مستويات المنظمة .

3-مقارنة مستويات الأداء الحالية بالأهداف الموضوعه : يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير والأهداف .

4- المبادرة باتخاذ اجراءات تصحيحية عندما يتقرر ان المعايير والأهداف لم تتحقق : إن المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيئ الظروف للمنظمة لتحقيق أهدافها، وقد تعنى مثل هذه الإجراءات تغيير أي جانب من الاستراتيجية أو الهيكل التنظيمي .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

معوقات الإدارة الاستراتيجية

تتعدد المعوقات التي تواجه ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مختلف المنظمات في مراحلها الثلاثة وقد أشار إليها بعض الباحثين في مختلف مراحلها :

معوقات تصميم وصياغة الاستراتيجية

- قيام المشرع بوضع رسالة واهداف واستراتيجيات المنظمة الحكومية ، وبالتالي اختصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق (ابو ناعم ، عبد الحميد ، 2000 م : 18) .
- تعدد اهداف المنظمات ، بالإضافة الى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر ، للاستجابة الى التغيرات في البيئة الخارجية

- الاهتمام بالأهداف قصيرة الاجل اكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الاجل (الشقاوى ، 2005 : 16)
- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة ، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي ، مما يؤثر سلبا على تحليل البيانات التي تم جمعها عن التغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية (البراك ، 1996 : 628) .

معوقات تنفيذ الاستراتيجية

- وجود هيكل تنظيمي بيروقراطي الذى قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا الى الإدارة العليا
- قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية ، كالتقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة ، مما يؤدي الى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة (البراك ، 1996 : 628) .

- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة ، لرغبتها الابقاء على الوضع الحالي (العارف ، 2002 : 282) .
- وجود الصراع او التعارض في مصالح الافراد او الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة (عبد الرحمن ، 1999 : 130) .

معوقات متابعة وتقييم الاستراتيجية

- صعوبة وضع معايير كمية لقياس الاهداف في المنظمات الحكومية ، نظرا لطبيعة اهدافها النوعية (ابو ناعم ، 2000 : 18) .
- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم امكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الاجهزة (البراك ، 1996 م : 629) .
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات ، لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات .
- ضعف او عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الاداء ، مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي اسناد التقويم الى الحكم الشخصي (الشقاوى ، 2005 : 16) .

وعن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي بالجامعات يشير (رستم ، 2004 : 69) الى ما يلي :

ضعف الامكانيات المالية للجامعات

- عدم توفر نظام للمعلومات في الجامعات يساعد في توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط الجامعي

- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية

- عدم تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري

- عدم توفر الرغبة لدى المستويات الادارية

– عدم توفر الوقت والانشغال بالأعمال اليومية .

عوامل نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية

توجد مقومات لنجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية والتي اهمها :

- التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الادارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبة بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بأعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع امكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق ، والتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذى سيحدث ، وانما هو استخدام مناظرات نوعية

لغرض تطوير افكار خلاقة جديدة (يونس ، طارق ، 2002 : 104)

- نظم المعلومات

ان الوصف الدقيق للاستراتيجيات المختلفة ومستوياتها والاهداف والمسئوليات فى تشكيل نظام المعلومات وقنوات الاتصال داخل المنظمة ، ولأغراض التخطيط الاستراتيجي فان نظام المعلومات يجعل المنظمة تتعرف على بيئتها ، وتد الادارة العليا بالمعلومات تتخذ من خلالها القرارات وصياغة الاستراتيجيات

والرقابة عليها (ماهر ، احمد ، 2002 : 271 مصدر سابق)

- التنظيم الإداري

ينبغي توفر تنظيم ادارى دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الاهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة الى وجود النظم والاجراءات السليمة التي تسهل

اسباب العمل (حريم ، حسين ، 2003 : 326) .

- نظام مالي

- نظام الحوافز

يهدف نظام الحوافز التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين فى المنظمة اللذين يقومون بالتنفيذ ، فلا بد ان يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الادارية المختلفة ، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدى دورا محفزا ومشجعا لمكافحة الاداء

المرغوب فيه (القطامين ، 2002 : 175) .

الجانب العملي للدراسة

تحليل ومعالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات

نتائج اختبار الفرضية الاولى

تنص الفرضية الاولى على ضعف توافر متطلبات ممارسة الادارة الاستراتيجية بكليات الجامعة وتنص الفرضيات الفرعية المنطلقة منها ضعف توافر متطلبات الادارة الاستراتيجية فى المراحل الثلاثة الصياغة والتنفيذ والتقييم ، وتطلب اختبار صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متطلبات ممارسة الادارة الاستراتيجية فى مراحلها الثلاثة ، وللتأكد من الدلالة الاحصائية للنتائج تم استخدام اختبار (T Test) لاختبار فيما اذا كان هناك فروق معنوية ذات دلالة احصائية فى اجابات الباحثين ، وعلية تصاغ الفرضية التي ستخضع للاختبار كما يلى :

وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية على ضعف ممارسة متطلبات الادارة الاستراتيجية . وتبين

الجدول التالية المتوسطات والانحرافات واختبار T test لمتطلبات الادارة الاستراتيجية

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم (2)

(المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T لإجابات المبحوثين بالنسبة لصياغة الاستراتيجية)

م	تصميم وصياغة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية
1	لدى الكلية رؤية شاملة تحدد الصورة المستقبلية للكلية ومحفزة للتحدي والعمل على تحقيقها	3.83	.821	11.84	.000
2	توجد للكلية رسالة مكتوبة وواضحة ومفهومة وتعبر عن فلسفة الكلية	3.83	865	11.23	.000
3	اهداف الكلية معلنة وواقعية تعكس الامكانيات المادية والبشرية وتم وضعها بالمشاركة	3.61	.772	9.24	.000
4	تقوم الكلية بمسح متغيرات البيئة الخارجية ومتابعة التغيرات والتطورات بشكل مستمر	2.78	.925	-2.69	.008
5	تقوم الكلية بتحليل بيئتها الداخلية من إمكانات مادية وبشرية وسياسات واجراءات العمل	2.67	.920	-4.11	.000
6	يوجد للكلية خطة استراتيجية موثقة وواضحة يتم ترجمتها في برامج وسياسات ادارية وعلمية	3.08	.980	1.05	.294
7	يوجد بالكلية نظام معلومات لتوثيق البيانات وتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات	3.20	1.005	2.31	.022
8	يتم دراسة جوانب الضعف والقوة في اداء الكلية في ضوء فرص وتهديدات البيئة الخارجية	3.09	.921	1.21	.227
9	توجد ثقافة تنظيمية تحدد القيم والمبادئ واخلاقيات العمل المتفق عليها ويدركها الجميع	3.28	1.034	3.16	.002

** معنوية عند مستوى 1%

يوضح الجدول رقم (2) مكونات وانشطة مرحلة تصميم وصياغة الاستراتيجية و جاءت غالبية قيم المتوسطات الحسابية بقيم متوسطة واعلى من الوسط الفرضي للدراسة (3) وتمثل العبارات المتعلقة بالرؤية والرسالة والاهداف اعلى المتوسطات على التوالي (3.83) (3.83) (3.61) وتراوحت بقية المكونات بمتوسطات (3.08 - 3.28) حيث جاءت اقل القيم المتعلقة بوجود خطة استراتيجية تليها دراسة جوانب الضعف والقوة ، فيما عدا قيم العبارات المتعلقة بنشاط التحليل البيئي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتي جاءت بقيم منخفضة (2.78) (2.76) ، وجاءت قيم الانحراف المعياري بقيم (1.03 - .77) مما يدل على وجود تفاوت في الاجابات ، كما يوضح الجدول قيم اختبار T Test التي تراوحت بين القيم (-4.1 - 11.84) مما يدل على وجود فروق في اجابات المبحوثين في انشطة تصميم وصياغة الاستراتيجية ، كما جاء المتوسط الحسابي العام بقيمة متوسطة (3.26) .

جدول رقم (3)

(المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T لإجابات المبحوثين بالنسبة لتنفيذ الاستراتيجية)

م	تنفيذ الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية
10	يتوفر بالكلية تنظيم اداري جيد وهيكل تنظيمي مناسب لمستوى الاستراتيجية	3.39	1.03	4.42	.000
11	يتم بالكلية تخصيص وتوزيع الموارد وتحديد الانشطة والاجراءات التنفيذية والموازنات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بالبرامج الدراسية والتنظيمية	3.31	.69	3.74	.000
12	يوجد بالكلية نظام للحوافز يرتبط بالأداء والانجاز لتحفيز العاملين وتشجيعهم بالأقسام الادارية والعلمية	3.26	1.08	2.86	.000

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

13	يتوفر لفهم والوضوح لمسؤوليات الادارات والاقسام والافراد بخصوص ما هو مطلوب لتنفيذ الاستراتيجية	3.38	.85	6.23	.008
14	تعتمد الكلية مبدا المشاركة والعمل الجماعي لإنجاز الاعمال المتعلقة بتنفيذ الخطط والبرامج الاستراتيجية	3.47	1.03	5.32	000
15	يوجد بالكلية نظام مالي جيد لتوفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج الاستراتيجية	3.07	1.14	.75	.294
16	تحرص ادارة الجامعة على تدريب القيادات الادارية والعلمية وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لديهم	2.74	1.11	-2.63	.022

★★ معنوية عند مستوى 1%

نلاحظ من الجدول رقم (3) الخاص بالعبارات المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية ان قيم متوسطات الاجابات جاءت اكثرها بدرجة متوسطة واكثرها ارتفاعا (3.47) المتعلقة باعتماد مبدا المشاركة والعمل الجماعي ، وقلها انخفاضاً (3.07) بالنسبة لوجود نظام مالي جيد لتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية ، اما بالنسبة لتدريب القيادات الادارية والاكاديمية وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لديهم جاءت بمتوسط حسابي منخفض (2.74) ، كما تشير قيم الانحراف المعياري المحددة بين (1.14-.85) عن تشتت الاجابات ، كما يوضح الجدول نتائج اختبار T Test والتي جاءت محددة بالقيم (-2.6-4.42) مما يدل على اختلافات في الاجابات عن درجة توفر ممارسة أنشطة تنفيذ الاستراتيجية ، كما عبرت قيمة المتوسط العام (3.23) عن هذه الممارسة بدرجة متوسطة.

جدول رقم (4)

(المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T لإجابات الباحثين بالنسبة لمتابعة الاستراتيجية)

م	متابعة وتقييم الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية
17	توجد معايير للأداء محددة وواضحة يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ومقارنة مستويات الاداء بالمعايير	2.84	.92	-1.96	.052
18	يتوافر نظام واضح للرقابة على الاداء ومتابعة التنفيذ والمراجعة المستمرة للخطة الاستراتيجية	2.88	.88	-1.45	.148
19	تعتمد الكلية على البيانات والتقارير واستخدام الطرق التحليلية الاحصائية لضبط مستويات تنفيذ الاستراتيجية	2.80	1.04	-2.21	.029
20	يتم توثيق عمليات الاداء والانجاز ومتابعة التزام الادارات والاقسام بالتنفيذ من قبل ادارة الكلية	3.08	1.04	.90	.366
21	يتم تقييم الانحرافات عن معايير الاداء ومعالجة اسباب القصور واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة	2.97	1.05	-.32	.744

يبين الجدول رقم (4) اجابات عينة الدراسة عن مكونات وأنشطة مرحلة المتابعة والتقييم للاستراتيجية والتي جاءت جميعها منخفضة بالنسبة للأنشطة المتعلقة بوجود معايير الاداء ، وتوافر نظام واضح للرقابة ، والاعتماد على البيانات و الطرق التحليلية والاحصائية ، وتقييم الانحرافات ومعالجة اسباب القصور ، ما عدا ما يتعلق بتوثيق عمليات الاداء والذي جاء بمتوسط حسابي بدرجة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

متوسطة (3.08) ، كما نجد التشتت في الاجابات والذى يوضحه الانحراف المعياري بالقيم -1.05 (0.88 ، وعبرت قيم اختبار T Test على عدم وجود اختلافات في الاجابات على ضعف ممارسة أنشطة متابعة وتقييم الاستراتيجية . نتائج اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثالثة على وجود معوقات لممارسة الادارة الاستراتيجية في كليات الجامعة ، كما نصت الفرضيات الفرعية الثلاثة التابعة لها على وجود معوقات في مراحل ممارسة الادارة الاستراتيجية الثلاثة (الصياغة والتنفيذ والمتابعة) وتطلب اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعوقات ممارسة الادارة الاستراتيجية في مراحلها الثلاثة (الصياغة والتنفيذ والتقييم) ، وللتأكد من الدلالة الاحصائية للنتائج تم استخدام اختبار T test لاختبار فيما اذا كان هناك فروق معنوية دالة احصائيا في اجابات افراد العينة ، وعليه تصاغ الفرضية التي ستخضع للاختبار كما يلي :

- لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية على معوقات ممارسة الادارة الاستراتيجية
- لا توجد اختلافات معنوية دالة احصائيا على معوقات صياغة الاستراتيجية
- لا توجد اختلافات معنوية دالة احصائيا عللا معوقات تنفيذ الاستراتيجية
- لا توجد اختلافات معنوية دالة احصائيا على معوقات رقابة الاستراتيجية.

وتبين الجداول التالية المتوسطات والانحرافات واختبار T test لمتطلبات الادارة الاستراتيجية

جدول رقم (5)

(المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T لإجابات الباحثين بالنسبة لمعوقات صياغة الاستراتيجية)

م	تصميم وصياغة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية
1	نقص الوعي بمفهوم واهمية الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لمواجهة التهديدات والتحديات	2.08	1.04	-10.22	.000
	نقص الكفاءات الادارية والقيادية المتخصصة والتي تمتلك القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي	2.20	.92	-10.00	.000
3	عدم الاهتمام بالقيام بالتحليل البيئي للبيئة الخارجية واحتياجات سوق العمل واهمال تحليل البيئة الداخلية	2.10	.90	-11.46	.000
4	ضعف القدرة على ترجمة الاهداف الى خطط واجراءات عمل واضحة ممكن قياسها	2.25	.94	-9.20	.000
5	نقص الالتزام التام بمبادئ وقيم العمل ووجود اتجاهات مشتركة بين العاملين	2.33	1.05	-7.37	.000
6	نقص وجود نظام معلومات جيد لتخزين البيانات واستحداثها وتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات	2.14	1.03	-9.68	.000

يوضح الجدول رقم (5) معوقات مرحلة تصميم وصياغة الاستراتيجية والتي جاءت الموافقة عليها مرتفعة لاعتبارها معوقات تحد من صياغة الاستراتيجية بشكل جيد ، حيث جاءت الاجابات بالموافقة على نقص الوعي بمفهوم واهمية الادارة الاستراتيجية ، واهمال القيام بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي ، ونقص توفر القيادات المتخصصة التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي ونقص وجود نظام معلومات جيد ، ونقص توافر ثقافة تنظيمية مسانده ، وضعف القدرة على ترجمة الاهداف الى

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

خطط واجراءات عمل ، والتي تراوحت بين القيم (2.08-2.33) ، حيث نجد ان اكثرها ارتفاعا هو نقص الوعي بمفهوم واهمية الادارة الاستراتيجية ، كما جاءت نتائج تحليل اختبار T Test تبين عدم وجود فروق فى الاجابات على معوقات صياغة الاستراتيجية .

جدول رقم (6)

(المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T لإجابات المبحوثين بالنسبة لمعوقات تنفيذ الاستراتيجية)

م	تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية
7	نقص الموارد اللازمة من امكانيات مالية وقدرات بشرية متخصصة ومدربة لتنفيذ الاستراتيجية	2.13	1.02	-9.86	.000
8	نقص وجود خطط تفصيلية موثقة وموضحة للأنشطة والاجراءات وخطوات التنفيذ والبرنامج الزمنى للتنفيذ والعنيتين بالتنفيذ	2.12	1.01	-10.04	.000
9	نقص الاهتمام بتوعية العاملين لمتطلبات ومشاركتهم فى وضع وتنفيذ الاستراتيجية	2.17	1.01	-9.46	.000
10	المركزية ونقص وجود سياسة تنظيمه واضحة لتوزيع الموارد والمخصصات وتوضيح المسؤوليات والادوار للإدارات والعاملين	2.37	1.07	-6.79	.000
11	وجود التعارض والصراع بين الإدارات والاقسام والافراد ومقاومة التغيير والرغبة فى الابقاء على الاوضاع الحالية	2.50	1.17	-4.89	.000

يتضح من الجدول رقم (6) والخاص بإجابات المبحوثين عن معوقات تنفيذ الاستراتيجية والتي نجدها جاءت بمتوسطات مرتفعة وانحصرت بالقيم (2.12-2.50) واكثرها ارتفاعا هو عدم وجود خطط تنفيذية ونقص الامكانيات المالية والقدرات البشرية ، بالإضافة لوجود الصراع والتعارض ، والمركزية ونقص وجود سياسات عمل واضحة وعدم توعية وتأهيل العناصر البشرية ، كما يوضح قيم اختبار T Test عدم وجود اختلافات فى الاجابات على معوقات تنفيذ الاستراتيجية .

جدول رقم (7)

(المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T لإجابات المبحوثين بالنسبة لمعوقات متابعة الاستراتيجية)

م	معوقات متابعة وتقييم الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية
12	نقص وجود معايير كمية لقياس تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الاستراتيجية	2.38	1.07	-6.62	.000
13	نقص الاهتمام بجمع البيانات وتوثيقها وتحليلها واعداد التقارير اللازمة عن مستويات الاداء	2.25	1.02	-8.46	.000
14	نقص	2.30	.97	-8.26	.000
15	نقص الاهتمام والقدرة على تحديد اسباب الانحرافات عن الاداء والاهمال فى اتخاذ الاجراءات التصحيحية	2.28	1.02	-8.13	.000

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

من الجدول رقم (8) الذى يبين اتفاق الاجابات والموضحة بارتفاع قيم المتوسط الحسابى (2.38- 2.25) بالنسبة لمعوقات مرحلة المتابعة والتقييم للاستراتيجية والمتمثلة فى نقص وجود معايير القياس ، ونقص الاهتمام بجمع البيانات وتحليلها ، ونقص تحديد اسباب الانحرافات واتخاذ اجراءات التصحيح اللازمة ، كما نجد قيم اختبار T Test المحسوبة تشير الى عدم وجود فروقات فى الاجابات على معوقات متابعة الاستراتيجية .

- نتائج اختبار الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على وجود علاقة ارتباطيه بين متطلبات ممارسة الادارة الاستراتيجية ومكونات كل منها ، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار صحة هذه الفرضية البديلة ، ولقد اوضحت النتائج وجود علاقات ارتباط بين صياغة الاستراتيجية والعناصر المكونة لها ، ووجود علاقة ارتباط بين تنفيذ الاستراتيجية والعناصر المكونة لها ، وكذلك وجود علاقة ارتباط بين متابعة الاستراتيجية والعناصر المكونة لها ، و التي استخدمت لقياس درجة ممارسة الادارة الاستراتيجية ، وان معاملات الارتباط الموضحة بالجدول رقم (8) عند مستوى معنوية (01). لجميع العناصر المكونة لمرحل ممارسة الادارة الاستراتيجية ، حيث بلغت قوة العلاقة فى مرحلة تصميم وصياغة الاستراتيجية فى العنصر رقم X8 والها فى العنصر رقم X4 ، اما قيمة معامل الارتباط بالنسبة لمرحلة تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية فقد بلغت اعلى قيمة له مع العنصر X11 وX15 ، كما بلغت قوة الارتباط فى مرحلة متابعة وتقييم الاستراتيجية فى العنصر X19 ، وبهذا يتم اثبات صحة الفرضية

جدول رقم (8)

الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط	المكونات	مراحل الادارة الاستراتيجية
.000	.667*	1	تصميم وصياغة الاستراتيجية
.000	.703*	2	
.000	.593*	3	
.000	.459*	4	
.000	.593*	5	
.000	.647*	6	
.000	.503*	7	
.000	.716*	8	
.000	.479*	9	
.000	.511*	10	تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية
.000	.550*	11	
.000	.508*	12	
.000	.455*	13	
.000	.498*	14	
.000	.550*	15	
.000	.459*	16	
.000	.303*	17	تقييم ومتابعة الاستراتيجية
.000	.604*	18	
.000	.773*	19	
.000	.743*	20	
.000	.709*	21	

الاستنتاجات

- من خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات تم التوصل للاستنتاجات التالية :
- 1-أوضحت نتائج الدراسة ان ممارسة الادارة الاستراتيجية فى كليات جامعة عمر المختار جاءت بدرجة متوسطة وهى ما عبر عنها المتوسط العام (3.26) مع وجود جوانب ضعف فيما يتعلق بمتطلبات الادارة الاستراتيجية من صياغة وتنفيذ وتقييم .
 - 2- بينت نتائج الدراسة وجود ضعف فى ممارسة صياغة وتصميم الاستراتيجية فيما يتعلق بتحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية حيث جاءت بمتوسط حسابي منخفض (2.78) (2.67) على التوالي ، وان اهمال هذا الجانب الاساسي لصياغة الاستراتيجية يؤثر سلبا على صياغة استراتيجية فعالة .
 - 3- جاءت نتائج الدراسة بدرجة ممارسة بتقييم متوسط لعناصر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية فيما عدا وجود نظام للحوافز يرتبط بالاداء عبرت الاجابات بمتوسط حسابي منخفض (2.74) .
 - 4- اظهرت نتائج الدراسة ضعف ممارسة الانشطة المتعلقة بمتابعة وتقييم الاستراتيجية حيث جاءت الاجابات منخفضة والتي عبرت عنها المتوسطات المنخفضة ، فيما عدا ما يتعلق بتوثيق عمليات الاداء والتي جاءت بدرجة متوسطة (3.08) .
 - 5- اشارت نتائج الدراسة الى وجود اتفاق بشكل عام على جميع معوقات الممارسة للإدارة الاستراتيجية حيث جاءت المتوسطات منخفضة ، وكذلك عدم وجود فروق فى الاجابات على المعوقات وفق اختبار T test وهو ما يشير لرفض قبول الفرضية الثالثة .
 - 6- اسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة احصائية بين عناصر متطلبات ممارسة الادارة الاستراتيجية وهو ما يشير لقبول الفرضية الثانية .

التوصيات

من خلال ما توصلت اليه الدراسة نقترح التوصيات التالية :

- 1-العمل على ايجاد الية لترسيخ ثقافة الادارة الاستراتيجية ، والتوعية المستمرة للعاملين باهمية ودور الادارة الاستراتيجية فى رفع الاداء الادارى والاكاديمى بكليات الجامعة .
- 2- القيام بالتحليل والتقييم المستمر للمكانيات والموارد والمراجعة السياسات والاجراءات والهياكل ونظم العمل واعداد التقارير والموازنات اللازمة
- 3- القيام بالتدريب المستمر للقيادات الادارية والاكاديمية والعاملين فى مجالات الصياغة والتنفيذ والتقييم للاستراتيجية .
- 4- العمل على انشاء منظومة معلومات استراتيجية لمساعدة القيادات فى الحصول على المعلومات واتخاذ القرارات وتحديثها بشل مستمر .
- 5- ضرورة الاهتمام بجمع وتوثيق وتحليل البيانات عن التغيرات فى البيئة الخارجية المحلية والعالمية لتحديد الفرص والمخاطر التى يمكن ان تؤثر على اداؤها وتحقيق اهدافها .
- 6- العمل على تعميق التواصل والتفاعل مع مؤسسات المجتمع (سوق العمل) ومؤسسات التعليم المتوسط والمساهمة فى قضايا المجتمع وتلبية احتياجات التخصصية والمعرفية والعلمية
- 7- الاهتمام والتركيز على تنمية التفكير الاستراتيجى وفتح المجال للحوار وعقد جلسات العصف الذهنى والتشجيع على تقديم الآراء والمقترحات واجراء البحوث والدراسات وتحفيز الافراد العاملين .
- 8- العمل على وضع مؤشرات لقياس الاداء المؤسسى والفردى والاستراتيجى ، والمتابعة المستمرة للاداء ، وربط الاداء بالحوافز ، واعتماد المساءلة والشفافية والنظم المحاسبية المتطورة فى اعداد الموازنات .
- 9- العمل على دعم الكليات ماديا وبشرىا وفتح مجال المنافسة ووضع معايير لمنح الجوائز لافضل كلية تطبق الجودة والادارة الاستراتيجية .
- 10-اعتماد الاسس العلمية للترشيح للوظائف القيادية الادارية والاكاديمية اعتمادا على المؤهل والخبرة والقدرات والاسهامات الفكرية والعلمية والمواطنة .
- 11- تفعيل التعاون والتواصل بين كليات الجامعة لتبادل الخبرات والتنسيق فيما بينها فى مجالات تطبيق التقنيات العلمية والادارية الحديثة لتطوير الاداء الجامعى .
- 12- الاستفادة من التجارب الناجحة فى تطبيق الجودة والادارة الاستراتيجية للجامعات المتقدمة عالميا واجراء المقارنة المرجعية مع الجامعات التى تتشابه فى مقوماتها مع الجامعة
- 13- الاستعانة بالخبراء والهيئات المتخصصة فى مجالات تطبيق الادارة الاستراتيجية

المصادر

- 1-المغربى ، عبد الحميد عبد الفتاح (2006) “ الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن “ ، المكتبة العصرية ، القاهرة .
- 2- السيد ، اسماعيل محمد (1990) “ الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربى الحديث ، القاهرة .
- 3- ابو قحف ، عبد السلام (2000) “ الاداة الاستراتيجية وتطبيقاتها “ ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية .
- 4- الفراء ، ماجد محمد (2003) “ اراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطينى “ دراسة حالة فى قطاع غزة ، مجلة الجامعة الاسلامية ، م 11
- 5- السالم ، مؤيد سعيد (2005) “ اساسيات الادارة الاستراتيجية “ دار وائل ، عمان ، الاردن
- 6- المبعوث ، محمد حسن (2007) “ تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجى فى ادارة مؤسسات التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية ، مجلة التربية ، ع 8 .
- 7- الركابى ، كاظم نزار (2004) “ الادارة الاستراتيجية “ دار وائل ، عمان .
- 8- ابو ناعم ، عبد الرحمن (2003) “ الادارة الاستراتيجية: بناء منظمات المستقبل “ الدار القدسية ، القاهرة
- 9- ادريس
- 10- الشقاوى عبد الرحمن (2005) “ نحو اداء افضل فى القطاع الحكومى فى المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة ، ع 50 .
- 11- البراك ، عبد الرحمن (1996) “ مدى الحاجة الى الادارة الاستراتيجية فى القطاع العام ، مجلة كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، مج 33 ، ع 1 .
- 12- العارف ، ناديا (2002) “ الادارة الاستراتيجية : ادارة الالفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية
- 13- الدورى زكريا مطلق (2005) “ الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية “ دار اليازورى ، عمان ’ الاردن .
- 14- الغزالى ، كرمة ماجد (2000) “ الادارة الاستراتيجية فى المؤسسات العامة الاردنية “ ، جامعة اليرموك ، الاردن .
- 15- الدهدار ، مروان (2006) “ العلاقة بين التوجة الاستراتيجى لى الادارة العليا فى الجامعات الفلسطينية وميزتها الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- 16- الهلالى ، الهلالى و مصطفى عبد العظيم (2008) “ مدخل الادارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها فى كليات جامعة المنصورة “ ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، مج 11 ، ع 11 .
- 17- الشبول ، منذر (2005) واقع الادارة الاستراتيجية فى وزارة التربية والتعليم فى الاردن وبناء انموذج لتطويرها “ رسالة دكتوراة ، الجامعه الاردنية ، عمان .
- 18- بدر ، حامد احمد (1993) “ الادارة الاستراتيجية “ ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- 19- حريم ، حسين (2003) “ ادارة المنظمات : منظور كلى “ ، دار الحامد ، الاردن .
- 20- خطاب ، عايدة السيد (1995) “ سياسات ادارية : الادارة الاستراتيجية فى قطاع الاعمال “ مكتبة عين شمس ، القاهرة .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- 21- راغب ، حسين موسى (1990) “ المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الادارية “ ، بل برنت ، القاهرة .
- 22- رستم ، رفعت (2004) ، “ التخطيط الاستراتيجي فى التعليم الجامعى “ مجلة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين ، مج 1 ، ع 1 .
- 23- شوشة ، فريد على محمد (1999) ، “ الادارة الاستراتيجية “ ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- 24- شمس الدين ، باسم (2003) ، “ الادارة الاستراتيجية “ ، الاكاديمية الحديثة ، القاهرة .
- 25- شالرز، هيل و جونز ، جاريت (2001) “ الادارة الاستراتيجية “ ، دار المريخ ، السعودية .
- 26- عوض ، محمد احمد (2001) ، “ الادارة الاستراتيجية : الاسس والاصول العلمية “ ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
- 27- مصطفى ، احمد سيد (2005) ، “ الادارة الاستراتيجية : دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي “
- 28- مختار ، مختار حسن (2007) ، “ متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي العماني “ ورقة عمل مقدمة الى الندوة الاقليمية بعنوان :ادارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون فى الفترة 13-15 / 3 / 2007 ، سلطنة عمان .
- 29- ماهر ، احمد (2007) ، “ الدليل العملى للمديرين فى الادارة الاستراتيجية “ الدار الجامعية ، الاسكندرية .
- 30- ماهر ، احمد (2002) ، “ دليل المديرين خطوة بخطوة فى الادارة الاستراتيجية “ الدار الجامعية ، الاسكندرية .
- 31 – مصطفى عبد الرحمن ، ابتهاج (1999) ، “ الادارة الاستراتيجية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 32- مخيمر ، عبد العزيز جميل واخرون (2000) “ قياس الاداء المؤسسى للاجهزة الحكومية) المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة .
- 33- مصطفى ، صادق حامد (1994) “ السياسات الادارية ، جامعة القاهرة ،
- 34- وهبة ، هانى (2008) “ واقع الادارة الاستراتيجية فى الجامعات الفلسطينية فى محافظات غزة وسبل تطويرها “ رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- 35- ياسين ، سعد غالب (2002) “ الادارة الاستراتيجية ، دار اليازورى ، عمان ، الاردن .
- 36- يونس ، طارق (2002) “ الفكر الاستراتيجي للقادة “ ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة .

التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية

السيدة تغريد كتوعه

د. موسى سلامة اللوزي

الملخص

يحتاج إعداد الإستراتيجية البشرية في مجتمعنا إلى جهود تنموية مستمرة خصوصاً في ضوء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والأخلاقية المتسارعة التي يشهدها العالم ،لذلك فإن العنصر البشري يعتبر العصب الرئيسي لأية منظمة وسبب نجاحها وتفوقها واستمرارها ولا تقل أهميته عن أهمية الموارد المالية والموارد الأولية ويتطلب ذلك أحداث تغيرات في مفهوم إدارة العاملين او ما كان يعرف سابقاً بإدارة الأفراد للتعامل مع العاملين على انهم مورد او استثمار وبذلك تحول هذا المفهوم الى ما يعرف بإدارة الموارد البشرية .

تعمل إدارة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع الإدارات كافة في المنظمة فتقدم المشورة والنصح لكل مدير أو موظف ، وهي بذلك تدخل في صميم عمل كل مدير أو مشرف يوجهه ويخطط وينظم عمل الآخرين ، ولكن ذلك لا يعني إن واجبات تلك الإدارة اقل أهمية ومسؤولياتها اقل اتساعاً. الامر الذي يتطلب إن يكون لها استراتيجيات خاصة بها تتفق مع استراتيجيات المنظمة العامة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى ، لذلك لا بد ان يكون لها برامج تنفيذية تسهم في تطبيق تلك الاستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة العنصر البشري بفعالية وكفاءة أكبر .

تركز إستراتيجية الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل،فهي الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال لأفرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق أهدافها،

1

ولوضع الخطة أو الإستراتيجية موقع التنفيذ لا بد من تطوير برامج تنفيذية (تكتيكية) تساعد في تحقيق هذه الخطط الإستراتيجية ، ومن البديهي أن تسبق الإستراتيجية التكتيكية لأهميتها وشموليتها فضلاً عن أنها تشكل الإطار العام للبرامج والأهداف المنبثق عنها لاحقاً ، لذلك لا بد من تبني استراتيجية للموارد البشرية تساهم في تخفيض التكاليف ، للحفاظ على قدرة المنظمة التنافسية وسط منافسات شديدة،وبالتالي فإنه في ظل العولمة والخصخصة والهندره (اعادة هندسة الوظائف) والمنافسة المحلية والإقليمية والدولية والانترنت والاتحادات والاندماجات وانهايارات أسواق المال العالمية ، وتسعى المنظمات إلى تخفيض تكاليفها من أجل الحصول على حصص سوقية عالميه أكبر من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي بالإضافة الى العمل على مواجهة التغيرات الحاصلة في طبيعه العلاقة بين المنظمة وافرادها ونظرة الفرد الى العمل والتوجه نحو اللامركزية واتخاذ القرارات وتكوين فرق عمل ومطالبة العاملين بتحمل مسؤوليات أكبر،كما و ينبغي على المنظمات الإدارية الاهتمام برفع كفاءة عناصرها البشرية وفعاليتهم .

وبناء على ما سبق فإن هذا البحث سوف يتناول بيان مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الموارد البشرية في منظمات الاعمال ، إضافة الى بيان الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة اضافة الى بيان أهم نتائج الدراسة والعمل على تقديم مجموعة من التوصيات للأخذ بها من قبل صناع القرار والأكاديميين .

2

مقدمة

من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في الربع الأخير من القرن الماضي والتي كان لها الأثر الأكبر على جميع مجالات الحياة، هي العولمة والتي وضعت منظمات في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية ومالية وقانونية متغيرة، فحولت العالم إلى قرية صغيرة، وأزالت القيود التي كانت مفروضة من قبل الدول لحماية صناعاتها المحلية وأطلقت العنان أمام حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما عليه في الماضي، مما أشعل حدة التنافسية بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية .
وعليه فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة، من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها... وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن المواءمة الكبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية.
أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية جداً وهدفها يتمثل في تهيئة وتكييف إستراتيجيتها وممارساتها مع التغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة بشكل عام.

3

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في :

- 1- توضيح ومعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة المنظمة والحفاظ على قدرتها التنافسية .
 - 2- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة .
 - 3- مساعدة متخذي القرار في كيفية مواجهة التحديات باستخدام استراتيجيات تعمل على حسن استخدام المنظمة لمواردها البشرية للإبقاء على القدرة التنافسية .
 - 4- تقديم إضافة جديدة للأدبيات الإدارية في مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وفتح المجال أمام الباحثين لإعداد دراسات تساعد المنظمات الإدارية على بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في الحفاظ على القدرة التنافسية .
- الأهداف
تهدف هذه الدراسة إلى :

- بيان مفهوم ودور التخطيط الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية .
- الكشف عن الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة .
- بيان أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية .

4

الدراسات السابقة (حالات تطبيقية)

لا يوجد الكثير من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إلا أن ما سيتم عرضه هي حالات دراسية تطبيقية، الهدف من عرضها هو بيان أهمية وأهداف ودور التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية في رفع القدرة التنافسية وتحسين جودة القدرات للحفاظ على الاستمرارية والبقاء في ظل بيئة تنافسية في غاية التعقيد .

- دراسة الغزالي(2000) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية – دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا .
- وقد تكون مجتمع الدراسة من (230) فرداً بواقع (47) مؤسسة عامة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- أن (7.3%) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي ،كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة .
- لقد أظهرت الدراسة أن الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى للمدير العام يليه لجنة التخطيط .
- دراسة أبو زيد (2003) بعنوان “التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية مقارنة“

5

ومن خلال الخلفية النظرية للدراسة ،وتحليل إجابات أفراد العينة تمكن الباحث من الوصول الى مجموعة من النتائج من أهمها

- هنالك تدني في نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا .
- هنالك نسبة عالية من المدراء التي أجريت عليهم الدراسة يحملون الشهادات الجامعية الأولى والثانية .
- يوجد وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
- أن منظمات القطاعين لا تستفيد من وجود الحاسب لديها في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
- من أهم المعوقات التي تحول بين تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية ، ضعف نظام التغذية الراجع في القطاعين ،وضعف نظام الحوافز وتدني مستوى الاهتمام بالموارد البشرية لدى القطاع العام .
- توجد فورقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية لصالح القطاع والخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختبار والتعيين .
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.
- دراسة الخطيب (2003) بعنوان: “التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي “وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

6

إن ما نسبته 52% من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي .

يرى 56% من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا دون مشاركة الإدارات الأخرى .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يوجد لدى مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات ايجابية نحو التخطيط الاستراتيجي .

أشارت نتائج اختبار الفرضيات أنه ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي .

أما بالنسبة لوضوح المفهوم والأداء المؤسسي ، فقد أظهر اختبار الفرضيات أنه ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء .

وجد أن مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي .

لقد أظهر اختبار الفرضيات “أنه ليس هنالك دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي وبين قيام الشركات بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية .

7

- دراسة فالك ونر وهودقيت 2009
التجربة الاستراتيجية

“ information system planning an Australia experience “

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بالرغم من فهم أهمية نظم المعلومات ، فإن عدد كبير من المنظمات لم يتبع آلية الخطط للمعلومات ، في معظم الشركات الاستراتيجية تبين أن التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات لم يكن متجاوباً مع التخطيط المؤسسي بل كانت خطط نظم معلومات فيها منفصلة .
- إن أغلب الشركات لم تتبنى تخطيط نظم المعلومات كقضية استراتيجية كما لم تأخذ التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات نظم المعلومات بعين الاعتبار .

8

أسئلة الدراسة

تدور أسئلة الدراسة حول الإجابة على

1. ما هي الإستراتيجية .
2. ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الموارد البشرية .
3. ما هو الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة .

9

الإطار النظري

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مفهوم الإستراتيجية هي كلمة انجليزية تعني بالعربية الصراط وأطلقت بداية على أسلوب التحرك العسكري للحروب (العد لوني 2002) وهي توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها المختلفة ضمن بيئة متغيرة .

لذلك تعتبر الإستراتيجية عملية اتخاذ قرارات مبنية على معلومات وأهداف والبرامج والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة .

ويرتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتنبؤ، فهو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية الماهرة فهو التحليل العلمي للعرض والطلب في سوق العمل بما يعود بالنفع على المنظمة ويخدم

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

رسالتها وأهدافها ورؤيتها ويساعد باختيار الموارد البشرية المناسبة على التطبيق الناجح لإستراتيجية المنظمة (جودة 2006) وهناك عدة استراتيجيات للموارد البشرية تختلف عن بعضها، بحيث يمكن إتباعها باختلاف الظروف والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة (عقلي 2005) .
ونظراً لظهور الموارد البشرية كميزة تنافسية، فقد زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية والتي تشمل على عدة نشاطات على شكل برامج وسياسيات (ديسلر 2003).

10

تعريف الاستراتيجيات

هي عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، أما إستراتيجية الموارد فهي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم الاستراتيجيات وتحقيق أهدافها.

11

أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومفهومها

خطة طويلة المدى، تشمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها (Gary Dazzler)

وكذلك، يمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بأنها : خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لها.

وتهدف إدارة الموارد الإستراتيجية إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً علمياً وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل .

اعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يتم إعداد إستراتيجية المنظمة العامة، وفي ضوء متطلبات الإستراتيجية العامة تقوم جميع إدارات المنظمة بإعداد إستراتيجيتها.
ونستعرض فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة، ونعرض من خلالها الإستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية .

- أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية توسع :تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات

12

الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وأعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية والحفاظ على العاملين من مخاطر العمل والحفاظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة (oran.harari)

- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية اندماج مع منظمة أخرى، تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضها مالياً وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمة، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينها، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطة الموضوعية، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمة كما وتتضمن العمل على وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنموية التي تتناسب مع الموارد البشرية وأهدافها .

- وفي حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية قائمة على تنوع المنتجات : تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها في هذه الحالة ، على أساس تخطيط المنظمة لموارد بشرية متنوعة ، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة ، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة ، فضلاً عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل متنوعة أيضاً .

13

- ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية استقرار : هنا تقدم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة ، والبقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً ، وعدم التجديد في برامج الحماية وسلامة العاملين ، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية ، بهدف تحفيز العاملين ودفعهم إلى المحافظة على بقاء الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كإستراتيجية

- ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تحقق التميز في الجودة : يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء إستراتيجيتها الاستقطابية إلى استقطاب العمالة الماهرة والمميزة ، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة ، بهدف تحقيق إستراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها ، وتقوم إستراتيجية الموارد البشرية فيما يخص التعليم والتدريب والتنمية ، على إحداث ما توصل إليه العلم ، وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالية الحالية والجديدة على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم ، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمات ذات الجودة العالية .

14

- أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة قيادة التكلفة : تقوم هذه الإستراتيجية على تحقيق أعلى معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (المنتج والخدمة) والمدخلات (العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية – التكاليف) ، أي تسعى هذه الإستراتيجية إلى انجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف ، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق ، ففتبني إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة إستراتيجيتها على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية والتميزة والقادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة والمحافظة على هذه العمالة ، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتنموية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية ، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد ، فضلاً عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم الاستغلال الأفضل ، إن لم يكن الأمثل .

- أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة ، تقوم على التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع) إذ تهدف هذه الإستراتيجية إلى توافق وتكييف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع ما هو متوقع حدوثه في البيئة المحيطة فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها فهي تأخذ عندئذ بإستراتيجية التوسع ، أي تعمل على زيادة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب ، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم ،فتأخذ المنظمة باستراتيجيتها التميز في الجودة

15

أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، فالمنظمة في هذه الحالة تتبنى إستراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها، لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة، والتكيف معها في أقل وقت ممكن ولكي تنجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر .

16

الأبعاد الإستراتيجية لأدوار إدارة الموارد البشرية

تتمثل هذه الأبعاد في :

- 1- توفير المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغايتها، وأهدافها ووسائلها.
- 2- إدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة على أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المنظمة.
- 3- على المنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المناط بها
- 4- إن مسؤولية تحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية ، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية ، هي من التزام إدارة الموارد البشرية ، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها .
- 5- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها .

17

تخطيط سياسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتنفيذها

توازن المنظمات الرائدة بين الإستراتيجية والبرامج التنفيذية (التكتيكية) للموارد البشرية وبين فرص البيئة الخارجية واستراتيجيات الأعمال وخصائص المنظمة وانه لمن المؤكد ان الموقع التنافسي للمنظمة التي تعرف إستراتيجية مواردها البشرية تعريفاً ضعيفاً سيترجع أمام المنظمات الأخرى بسبب إهمالها أهمية العناصر البشرية ، وسيكون الإخفاق حليفها عندما تكون السياسات والتكتيكات الموضوعة في تطبيق إستراتيجية مواردها البشرية تسير في اتجاه مخالف لإستراتيجيتها العامة وإن كانت صياغتها صياغة مناسبة (العارف 2003).

يطلق على إجراءات تكوين استراتيجيات الموارد البشرية وعلى إعداد البرامج (التكتيكات) ولتطبيق تلك الاستراتيجيات وبرامجها ، اسم تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، وان لهذا التخطيط العديد من المنافع والميزات المباشرة وغير المباشرة ، خصوصاً عندما تنفذ بشكل صحيح ، وان أهم تلك الميزات العمل على تشجيع السلوك المؤثر عوضاً عن السلوك الاستجابي ،

ويعني السلوك المؤثر ، إن تطور المنظمة نظرتها للمستقبل الذي تود الوصول إليه ، وذلك باستخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية ، أما السلوك الاستجابي ، فهو على العكس مما سبق يعني الاستجابة للمشاكل عند حدوثها وان المنظمات التي تمتلك ردة الفعل الاستجابية قد تخسر مركزها على المدى البعيد على عكس الشركات ذات الإجراءات المؤثرة التي تكون أكثر استعداداً لمواجهة المستقبل (السيد 1996).

18

إن تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يساعد المنظمة على تطوير مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المركزة التي ترفع من قدراتها ومعارفها في البيئة المحيطة فقد تم مثلاً بعد تراجع قيمة اسم شركة KODAK تعيين مدير عام جديد استطاع أن يحدد هدفاً عاماً وواضحاً، مزج فيه بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وبين المحافظة على الصورة المتميزة للشركة في أذهان المستهلكين ، ألا وهي الجودة العالية ، وبناء عليه ترجمت إدارة الموارد البشرية هذا الهدف في استراتيجيات التعيين والتدريب والمكافأة للعاملين لينجحوا في رفع مستوى نوعية المنتجات المقدمة .

يعتمد المديرين غالباً في خططهم وحل المشاكل واتخاذ القرارات على وجهات نظرهم وخبراتهم الشخصية مستنديين في افتراضاتهم وإحكامهم على ما مر بهم في الماضي ، من حالات مماثلة أسهمت في نجاحهم خصوصاً إن معرفتهم بالبيئة المحيطة تخفف عنهم العناء في القيام بدراسات وجمع معلومات يعدها بعضهم مكلفة ومضیعة للوقت ، إن الاعتماد إلى الخبرات ووجهات النظر الفردية في اتخاذ القرار أمر خطير خصوصاً عندما تخفق تلك القرارات ، ففي الثمانينات استخفت شركة IBM بمبيعات الحاسوب الشخصي وذلك لأن النجاحات السابقة للمديرين جعلتهم يتخوفون من دخول عالم جديد لا يعرفون عنه الكثير وقد يؤدي التركيز على الحاسوب الشخصي إلى تخفيض الأرباح في وقت كانت الشركة تستمتع في جني ثمار هذا القرار الذي سمح للمنافسين الانتقال إلى سوق الحاسوب الشخصي ، وفقدت الشركة جزءاً كبيراً من حصتها في السوق (Drucker 2003)

19

إن تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي ، يسهم في إعادة فحص والتأكد من الافتراضات والاستراتيجيات والبرامج كافة وتحديد إن كان من الواجب تعديلها أو إيقافها ، كما يشجع على التفكير المبدع واتخاذ المبادرات في تقويم كل ما هو جديد وخلاق ، خصوصاً إذا كانت تلك الإجراءات مرنة كل المرونة ويتم ذلك من خلال تشكيل لجان من المديرين تشمل مختصين في الموارد البشرية ومديرين عامين لمناقشة الموضوعات الإستراتيجية باستمرار مع إجراء التعديل المناسب في استراتيجيات الموارد البشرية وبرامجها .

إن لتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي ميزة أخرى وهي تقليل الفجوة بين موقع المنظمة الحالي وبين نظرتها المستقبلية، فيشجع التخطيط الاستراتيجي المديرين على التفكير بالمستقبل ، وعلى إحداث التغيير واستخدام موارد الشركة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي ، فقد أقرت شركة Textron في عام 1985 ، على سبيل المثال ، إن لديها العديد من الأعمال التي ينبغي إن تدار بفعالية أكبر وكانت رؤيتها تقودها نحو تطبيق مبدأ المرونة والتركيز على إدارة الممتلكات بكفاءة ، لذلك بيعت 24 وحدة أعمال خلال تسع سنوات ورسمت استراتيجيات مواردها البشرية بغرض التركيز على التعاون بين العاملين في وحدات الأعمال المتبقية ، فأوجدت برامج تدريبية تساعد العاملين على التأقلم مع مجموعات العمل

وان كان أفرادها من أقسام وإدارات مختلفة ،وبدأت أيضا تشجيع الزيارات المتبادلة بين العاملين في مختلف الوحدات (Bulkeley 1994)

20

إن للتخطيط الاستراتيجي قيمة ضعيفة إذا لم يشارك في إعداده مديرين في المستويات الإدارية كلها ، وانه لن المؤسف في بعض الأحيان أن تستبعد الإدارة العليا التي تضع الأهداف و الخطط والاستراتيجيات لباقي الإدارات محدثة بذلك فجوة بينها وبينهم ، ولكن ولكي تكون إستراتيجية الموارد البشرية فعالة ، يجب أن يشارك الجميع في وضعها ، وإذا لم يتم ذلك ، فإن الإخفاق سيكون حتميا ،فقد قرر على سبيل المثال احد المصانع المنتجة لمواد التجميع أن يطبق برنامج المطالبات والحوافز للمجموعة التي تقدم منتجات ذات جودة أعلى من منتجات غيرها في المجموعات (Gomez Balkin and Gardy,1997) هذه الحوافز كانت جزءاً من الخطة الإستراتيجية لتعزيز التعاون الأكبر بين العاملين، ولكن النتائج جاءت على عكس ما توقعته الاداره العليا لان المديرين والمشرفين في الإدارات الدنيا قاموا عند بدء التنفيذ بالبحث عن العاملين والمسؤولين عن تدني الجودة ،مما أدى الى خلق انقسامات ونزاعات ضمن الفريق الواحد من جهة وبين المجموعات من جهة ثانية ، وبين العاملين ومشرفيهم من جهة ثالثة ، حيث تم الاستغناء عن هذه الخطة إذ أن إستراتيجية الموارد البشرية المصوغة صياغة جيدة وبمشاركة المستويات كافة .

21

ويحدد التخطيط الاستراتيجي في نهاية المطاف أهم الفرص والتهديدات التي تسهم إدارة الموارد البشرية في إبرازها ، فالعلاقة متبادلة بين استراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية وحدات الأعمال واستراتيجيات المنشأة العامة ويعود السبب في ذلك إلى أن من يقوم على التطبيق آلية إستراتيجية هم الأفراد العاملون في المنظمة بغض النظر عن مستواهم الإداري في الهيكل التنظيمي وأفضل مثال على ذلك شركة MOTOROLA التي صاغت إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية أعمالها وكان الحجر الأساسي لإستراتيجية أعمالها هو تشجيع عامليها على تقديم أفكار خلاقة تسهم في تطوير منتجات جديدة مع مساعدات مالية للمبتكرين ،ولتطبيق هذه الإستراتيجية ، تعتمد إدارة الموارد البشرية في MOTOROLA على مبدأ المجموعات أو الفرق المكونة من خمسة إلى ستة أشخاص من العاملين في مجال التطوير والتسويق والمبيعات والإنتاج والهندسة والمالية .

وتواجه المنظمات العديد من التحديات عند تطوير إستراتيجية الموارد البشرية أهمها المحافظة على الميزات التنافسية ، وأن اي ميزة تنافسية تتمتع بها المنظمة قد تضعف المنظمة لان المنظمات الأخرى قد تقلدها ،ويمكن التحدي من وجهة نظر الموارد البشرية في وضع خطط إستراتيجية تقدم مميزات تنافسية تدعم المنظمة ،فمثلا يمكن للمنظمة تطوير برامج تزيد من مهارات العاملين الحاليين مع ضمان مهارات فيه فتقدم بعض الأسهم لهم.

22

وان تطوير إستراتيجية الموارد البشرية لدعم إستراتيجية الأعمال ، هو عمل من نوع خاص ، وذلك لأسباب أولها، انه قد لا تكون الإدارة العليا قادرة على التعبير عن إستراتيجية أعمالها بوضوح وقد يكون هناك شيء من التردد في الإجابة عن سؤال أي إستراتيجية من استراتيجيات الموارد البشرية ينبغي استخدامها لدعم إستراتيجية الأعمال، وقد يكون للمنظمات الكبيرة وحدات أعمال مختلفة لكل منها إستراتيجية أعمال مستقلة وينبغي على كل وحدة ان تكون قادرة على تكوين إستراتيجية الموارد البشرية التي تتماشى مع إستراتيجية أعمالها بشكل افضل فعلى سبيل المثال عندما ينتج احد الأقسام معدات ذات تكنولوجيا متقدمة ، يقرر ان يدفع

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

لمهندسيه راتب أعلى من المعدل السائد في السوق وذلك لتحفيزهم على البقاء في عملهم ولتخفيض معدل الترك ، في حين تقرر وحدة المنتجات الاستهلاكية العاملة في الشركة نفسها ان تدفع لمهندسيها مبلغ يتماشى مع المعدل الوسطى السائد في سوق العمل هذه الاختلافات في الأجر قد تؤدي الى مشاكل ، خاصة إذا كان المهندسين من الوحدات المختلفة على اتصال مستمر (Butler,Ferris and Napier 1991)

وانه من المعروف ان التطابق الكلي بين منطمتين غير ممكن اذا تكمن الاختلافات في ماضي كل شركة وفي حضارتها التنظيمية وفي الأسلوب القيادي السائد والتكنولوجيا المستخدمة وطرق الإنتاج وغيرها ، ويمكن لمنطمتين ان تديرا أعمالها في بيئات متطابقة حتى لو كانتا تنتميان إلى المجال نفسه فقد

23

تعمل إحدهما في بيئة متغيرة تغيرا سريعا كما يحدث للشركات العالمية في صناعة الحواسيب في حين تدير شركات أخرى أعمالها في بيئة مستقرة لا يحدث فيها تغييرات جذرية مثل سوق المواد الغذائية وهناك نوع آخر من المنظمات التي تتمتع منتجاتها وخدماتها بطلب ثابت نسبيا

24

الخيارات المتاحة أمام إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

عرفها (Gomez Balkin and Cardy 1997) بأنها الخيارات المتاحة لمنظمة ما أثناء تصميم نظام مواردها البشرية ، ويرى الباحثون الثلاثة إن هذه الخيارات أساسية إلى حد أنها تؤثر في أداء المنظمة ايجابيا أو سلبيا على المدى البعيد وهذه الخيارات هي :

1. تدفق العمل

يشير التدفق في العمل باعتباره الخيار الأول إلى الطرق التي يتم بها تنظيم المهام من اجل تنفيذ الأهداف الإنتاجية والخدمية التي تضعها المنظمة ويواجه المدير في سعيه إلى تحقيق العمل بشكل أفضل عدد من الخيارات يتفرع كل منها إلى خيارات فرعية :

(أ) إما التركيز على الكفاءة أي أداة العمل بأقل تكلفة ممكنة وأما تشجيع الابتكار والإبداع ،وأما إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل على الرغم من إنها ستزيد من تكاليف الإنتاج .

(ب) فرض السيطرة والمركزية ،وذلك من خلال تحديد الإجراءات الواجب إتباعها بشكل مسبق أو إعطاء مرونة أكبر وذلك بفتح المجال للمبادرات الضرورية وللحكم الشخصي على مجريات الأمور بشكل لا يعيق سير العمل .

(ت) وصف العمل بشكل دقيق ليتم تعريف الواجبات والمسؤوليات ومتطلبات العمل تفصيلاً او وصف العمل بشكل واسع فيطلب من العاملين أداء عدد من المهام .

25

(ث) تخطيط العمل بشكل مفصل وتوضيح الإجراءات والأهداف والبرامج مسبقا او تخطيط العمل بشكل عام وتعديل الأنشطة والبرامج بوقت قصير حسب الحاجة .

2. التوظيف

يعد التوظيف الخيار الاستراتيجي الثاني المتاح أمام إدارة الموارد البشرية ، وهو عبارة عن مجموعة من أنشطة الموارد البشرية المصممة لتوظيف العاملين ووضعهم في المكان الصحيح (هاشم 1996) وتتراوح الخيارات الفرعية في هذا الجانب ما بين الانتقاء من داخل المنظمة أو خارجها و إعطاء الصلاحيات

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

للمشرفين المباشرين في اتخاذ قرارات التعيين مباشرة أو جعل هذه القرارات مركزية في يد إدارة الموارد البشرية لخلق درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والشركة وتعيين الأفراد الأكثر معرفة بمتطلبات العمل خارج المنظمة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية .

3. ترك العاملین للعمل

تكتسب ظاهرة ترك العاملین للعمل مظهرا طوعيا وأخر غير طوعي (شاويش 1990) وان أهم الوسائل التي تقدمها استراتيجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمعالجة هذه الظاهرة ،هي استخدام التقاعد المبكر كحافز للتخفيف من عدد القوى البشرية العاملة أو الاستغناء عنهم ،أو تجميد التوظيف لتجنب مرحلة الاستغناء أو تعيين العاملین المطلوبین عند الحاجة فقط ، وان احد الخيارات المتاحة أيضا ان تساعد المنظمة العاملین المستغنی عنهم في إيجاد فرص عمل أخرى.

26

4. تقييم الأداء

ان تقييم أداء الموظفين بعد قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم وانجازها من أهم الخيارات الإستراتيجية التي تواجهها إدارة الموارد البشرية ،وتراوح هذه الاستراتيجيات ما بين تطوير نظام يأخذ بالاعتبار الحاجات المختلفة لمجموعات العاملین تصميم نماذج تقييم أداء لكل مجموعة من الأعمال أو تصميم نظام تقييم إداري معياري يضم كل الوظائف.

وقد تستخدم بيانات تقييم الأداء كإداة تطوعية لمساعدة العاملین على تحسين أدائهم أو يمكن استخدامها كأداة عقاب للتخلص من العاملین ذوي الأداء الضعيف أما تطوير نظام تقييم الأداء فيمكن ان يكون له أهداف متعددة كاستخدام نتائج التقييم في عملية التدريب والترقيات وغيرها ، أو ان يهدف إلى تحقيق أعراض محددة مثل الربط بين الأجر والأداء وقد تشجع استراتيجيات تقييم الأداء على المشاركة الفعالة لمجموعات العاملین من مشرفین وزملاء وغيرهم في تقييم أداء العامل قيد التقييم أو قد يتطلب من المشرف المباشر تقييم أداء كل عامل لديه دون مشاركة احد ولكي ينجح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهدافه لابد من توافر مجموعة من المقومات (اللوزي 2002) :

- توفر قاعدة واسعة للمشاركة بالتخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات .
- توفر قاعدة معلومات للبناء وفقا لمنهجية موضوعية علمية .
- توفر قاعدة أساسية صادقة والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية .

27

5. التدريب والتطوير المهني

إن أنشطة التدريب والتطوير المهني مصممة لسد حاجات المنظمة من المهارات والقدرات غير المتوفرة حاليا ومساعدة الموظفين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة ويمكن لمنشأة ما اختيار احد المعطيات التالية :-

(أ) تقديم برنامج تدريبي للعاملین في قسم ما أو تطوير برنامج تدريبي للعاملین في مجالات مختلفة .

(ب) أن يقوم المشرفون أو إدارة الموارد البشرية بتعليم المهارات المطلوبة في العمل للعاملین الحاليين ويمكن عند الحاجة الاستعانة بمصادر خارجية للتدريب .

(ت) تركيز البرنامج التدريبي على تحقيق أهداف محددة لوظائف معينة أو أن يكون ذلك البرنامج موضوعا ليحقق أهدافا تخص جميع العاملین في الشركة .

6. التعويضات المالية والأجور

أما إستراتيجية التعويضات المالية والأجور، فهي عبارة عما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم وان أهم خيارات الموارد البشرية الإستراتيجية المتعلقة بالتعويضات والأجور هي، استخدام الأجور ذات النسب الثابتة والمنافع المتغيرة تغييراً ضئيلاً والتي تتطلب مخاطرة قليلة أو دفع أجور متغيرة يتم تعديلها زيادة أو نقصاناً بما يتناسب طردياً مع المخاطرة والخيار الآخر هو الدفع للعاملين حسب المنصب أو الوظيفة التي يشغلونها أو حسب إسهاماتهم الفردية في المنظمة أما

28

مكافآت العاملين فيمكن ان تكون حسب الأقدمية أو الأداء كما يمكن ان تكون قرارات الأجور مركزية ويبد سلطة واحدة مثل ادارة الموارد البشرية أو تفويض الصلاحيات للمشرفين أو مجموعات العمل في كيفية تحديد الأجور وتوزيع المكافآت وأخيراً يمكن تعيين موظفين من خارج المنظمة بأجور مرتفعة .

7. العلاقات العمالية والإدارية

تشير العلاقات العمالية إلى العلاقة بين الإدارة والعاملين وان أهم خيارات الموارد البشرية الإستراتيجية التي تواجهها الشركة في هذا المجال ، هي استخدام قنوات الاتصال مع استمرار التغذية الراجعة .

29

الموائمة بين استراتيجيات الموارد البشرية وواقع اداء المنظمة

تركز استراتيجية الموارد البشرية المؤثرة في اداء المنظمة على درجة التوافق مع عوامل اخرى مثل الاستراتيجية التنظيمية والبيئة الخارجية والملائم التنظيمية والقدرات التنظيمية ، حيث تفقد هذه الحقيقة الى اهمية تحقيق التوافق بين الاستراتيجية والعوامل المتعددة ، واثرها على اداء المنظمات اما ضعف التوافق ، فتخلق حالة من عدم الثبات وانخفاض في الاداء العام ، بينما يشير التوافق الى الثبات والانسجام بين استراتيجيات الموارد البشرية وبالتالي تحسن اداء المنظمة، فكلما زادت درجة التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية العامة والخصائص التنظيمية ، كلما كانت استراتيجية الموارد البشرية قادرة على رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها .

30

1- الموائمة بين استراتيجيات المنشأة واستراتيجيات الموارد البشرية

هناك نوعان من استراتيجية الموارد البشرية المناسبة التي تخص المنظمات التي تتبنى استراتيجية تطويرية تقوم على الاستحواذ الجريء والأعمال الجديدة ، حتى لو كانت هذه الأعمال غير مترابطة كلياً ، هذا النوع من المنظمات غير ملتزم بأعمال أو بصناعات معينة ، ويعد التغيير الإداري في مثل هذه المنظمات أساسياً للبقاء وتشجع روح المغامرة وتخفف من السيطرة المباشرة ، لان كل وحدة مستقلة عن غيرها من الوحدات وان اهم استراتيجية الموارد البشرية المناسبة لاستراتيجية المنظمات التطويرية ، هي التي تشجع على المرونة والاستجابة السريعة وحب المخاطرة واللامركزية فتعين موظفين من سوق العمالة الخارجي عند الحاجة وتستغني عنهما إذا طلب الامر تخفيف التكاليف دون اي التزام باعادة تعيينهم مره اخرى (Bulkeley 1994) .

31

2- الموائمة بين استراتيجية وحدات الأعمال

ان لوحدات الأعمال استراتيجيتين معروفتين طورهما (Miles & snow porter 1978)، ويمكن استخدامها لتحديد درجة التوافق بين استراتيجية وحدات الأعمال التي تمكن

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المنظمة من تعزيز قواها التنافسية وتفوقها على الشركات الأخرى المنافسة في السوق ولكل من هذه الاستراتيجيات مجموعة من استراتيجيات الموارد البشرية التي تناسبها كالتالي :

- الاستراتيجية الأولى وتهدف الى تحقيق تخفيض في التكاليف مقارنة بباقي المنظمات ،حيث تتطلب هذه الاستراتيجية اجراءات جريئة لتحقيق الكفاية واشرافا دقيقا على اداء العاملين ومراقبة شديدة على النفقات العامة واعداد تقارير عن كل بند من بنود النفقات بشكل مستمر بالاضافة الى التنبؤ بالتكاليف المستقبلية مع ابقاء الاخطاء في حدودها الدنيا وهي تشجع ايضا الاستثمارات الرأس مالية المحدودة وتوزع السلطات والمسؤوليات التنظيمية بشكل واضح ،اما استراتيجيات الموارد البشرية المناسبة فتركز على لكفاءة وتتطلب وصف العمل
- النوع الثاني من استراتيجيات بورتر هي، استراتيجية التمايز التي تسعى الى تأمين ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج او خدمة جديدة يشعر المستهلك معها

32

انها فريدة تتمتع المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية بقدرات تسويقية متميزة وتشجع على اعادة تصميم المنتج عن طريق الاهتمام بالبحوث والدراسات كما تهتم بسمعتها التجارية وجودة منتجاتها وتقدم حوافز وتعويضات وميزات تجذب اليها العاملين المهرة وبعث التمايز عن طريق تصميم المنتج بشكل مختلف عن المنتجات الأخرى مثل ما تفعله شركة Mercedes للسيارات او اكتساب شهره تجارية او تطوير تكنولوجيا معينة مثل شركة IBM لعدادات التخميم او تقديم خدمات متميزة للمستهلك مثلما تفعل شركة

مع زبائنها

النوع الثالث- من الاستراتيجيات ،ولاء المستهلك لمنتجاتها فيبدو اكثر استعدادا لتحميل فروقات الاسعار في سبيل الحصول على ذلك المنتج او الخدمة المقدمة .

والمرونة وتجذب العاملين من ذوي المهارات والقدرات من شركات اخرى تتطلب تصنيفات عمل واسعة وتخطيطا شاملا واستقطاب عمالة من سوق العمل الخارجي على المستويات كافة اما التعلم فيتم عن طريق الفريق عوضا عن التدريب الفردي ويعتمد الاجر على اداء الفرد ويستخدم تقييم الاداء كأداة تطويرية بدلا من ان يكون اداة عقابية .

33

اما (مايلز وسنو) فقد اوجدا نوعا اخر من الاستراتيجيات الخاصة بوحدات الاعمال (Miles and Snow 1978) فصنفا استراتيجية وحدات الاعمال الى استراتيجية المدافع واستراتيجية المغامر ، ان وحدات الاعمال التي تتبنى استراتيجية المدافع تفضل المحافظة على مركز في السوق مع تقديم منتج او خدمة عوضا عن البحث والتوسع في اسواق جديدة بحيث يقوم المدافعون بحماية حصتهم السوقية من منافسيهم ولا يعيرون اهتمامات كبيرة لتقديم منتجات مبتكرة .

34

اما المغامرين ، وهم عكس المدافعين ، اللذين يحققون نجاحات باهرة في خدمة سوق مستقرة فانهم دائمو البحث والتنقيب عن منتجات مبتكرة وفرص تسويقية جديدة من صفاتها دخول اسواق جديدة ورغبتهم الجامحة في التفوق على غيرهم من المنتجين للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة ، وعلى الرغم من تعرض بعض الجهود التي يبذلونها للاخفاق فان استراتيجيتهم تتطلب المرونة واللامركزية في الهيكل التنظيمي بسبب منتجاتهم المعقدة (مثل الكمبيوتر والادوية)

35

3- الموائمة بين البيئة الخارجية واستراتيجية الموارد البشرية

ينبغي على استراتيجية الموارد البشرية ان تساعد المنظمة على اكتشاف الفرص في البيئة الخارجية والتأقلم معها ، لذلك لا بد من فحص البيئة الخارجية من خلال اربعة ابعاد، اولها درجة عدم التأكد من توافر المعلومات لاتخاذ قرارات مناسبة ، وثانيها تكرار التغير من خلال عدد المرات التي تحدث فيها تغيرات في البيئة الخارجية وثالثها اهمية التغير وضرورته ومدى الحاجة اليه ، ورابعها التعقيد في البيئة الخارجية وهو عبارة عن تداخل المتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر بدورها في اداء الشركة سواء كانت هذه العوامل منفردة ام مجتمعة (Armstron 2005).

ينبغي على الشركة قبل صياغة استراتيجية الموارد البشرية وتطبيقها ان تفحص درجة ارتفاع او انخفاض كل بعد من هذه الابعاد ، فالشركات التي تواجه درجة عالية من هذه الابعاد الاربعة يمكنها على سبيل المثال ، ان تستفيد من استراتيجية الموارد البشرية التي تعزز المرونة وسرعة التأقلم مع الاوضاع الجديدة والاستجابة السريعة لرغبات المستهلكين والقدرة على تحويل مهارات العاملين (Sibson 1992).

36

4- الموائمة بين الملامح التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية

لكل منظمة خصائص معينة تؤثر في ادارة اعمالها (Schuler walker 1990) لذلك يجب اختيار استراتيجيات الموارد البشرية بشكل يتوافق مع ملامح المنظمة ويشمل التوافق مع ملامح المنظمة ، موضوعات عديدة ، اولها تحويل المدخلات الى عمليات ومن ثم الحصول على مخرجات ، وان الشركات التي تتميز بانتاج روتيني نسبي مثل مصانع السيارات تستفيد من استراتيجيات موارد بشرية تركز على السيطرة والتفاصيل في وصف العمل مع برامج تدريبية موضوعة لتحقيق اهدافها .

37

العناصر الاستراتيجية للموارد البشرية

تشمل العناصر الاستراتيجية للموارد البشرية مايلي : (عقيلي 2005)

البيئة الداخلية

عند دراسة البيئة الداخلية لاي منظمة يجب الاطلاع ومراعاة الامور التالية:-

- حجم المنظمة

ففي المنظمات الصغيرة الحجم غالبا ما يقوم صاحب العمل بوظائف ادارة الموارد البشرية ، وهو الذي يقوم باختيار العاملين وتعيينهم .

أما في المنظمات الكبيرة ، فان تعدد الوظائف والافراد وتباين نوعيات مهاراتهم يتطلب ضرورة وجود ادارة مختصة هي الموارد البشرية .

- طبيعة الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي تأثير مباشر على سياسات الموارد البشرية ،فالتنظيم البيروقراطي تضمن مركزية في اتخاذ القرارات وتشجيع العمل الفردي ،أما إذا كان تنظيم شبكي فان شكل التنظيم وابعاده ومكوناته تختلف كما هي الحال بالنسبة لطبيعة ونوعية عمل إدارة الموارد البشرية .

- ثقافة الادارة العيا

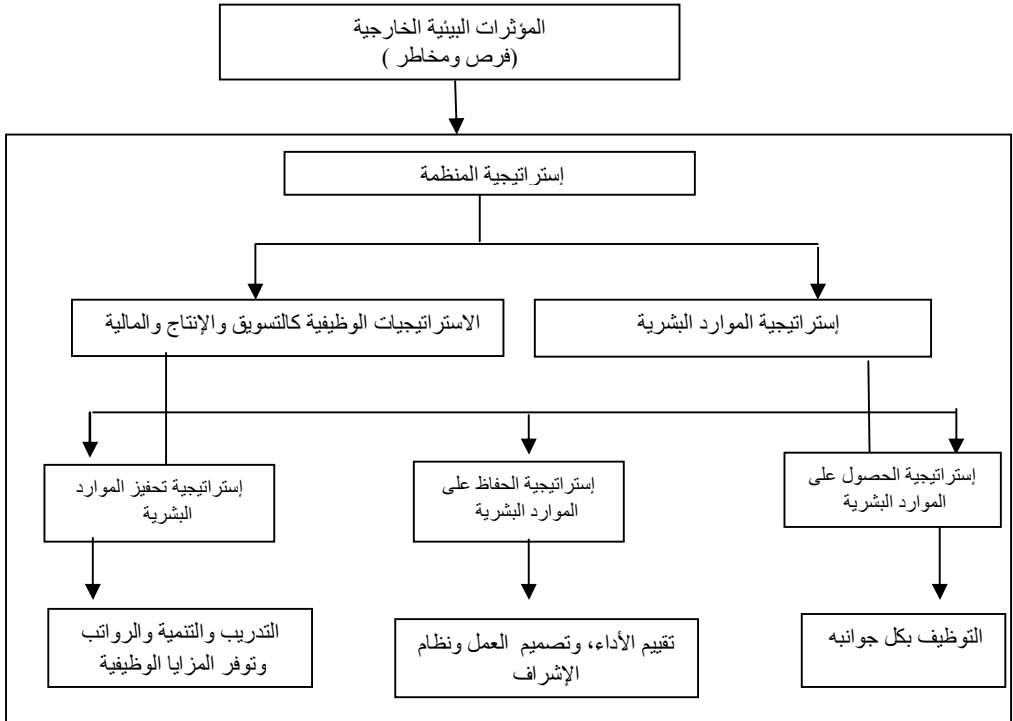
فقيم وثقافات الادارة العليا تؤثر على حجم دعمها لادارة الموارد البشرية.

العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وتتمثل هذه العوامل في الاتي :-

أولاً: العوامل المتعلقة ببيئة الصناعة الخاصة بالمنظمة حيث تتأثر سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالصناعة التي تنتمي اليها المنظمة ، فتختلف سياسات المواد البشرية حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به وكذلك حسب النشاط النقابي في الصناعة .

ثانياً : العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية هذا ومن المعلوم بأن فالبيئة الخارجية فيها اهم عنصرين من عناصر التحليل الاستراتيجي ، وهما الفرص والتهديدات ، اما البيئة الداخلية ففيها العنصرين الاخرين من عناصر التحليل الاستراتيجي ، وهما وعوامل القوى وعوامل الضعف ، ولتحليل العناصر انفه الذكر (S.W.O.T) للوصول الى نقطة التوازن الاستراتيجي ، والشكل التالي يوضح دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة .

الشكل رقم (1)



دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة

40

ثالثاً: المتغيرات التكنولوجية

وتتماثل هذه المتغيرات في نظم الاتصالات والحاسبات الالكترونية والعدد والآلات وكذلك مستوى المهارات المطلوبة .

رابعاً: المتغيرات الاقتصادية

خامساً: التشريعات الحكومية

وتتمثل في القوانين والتشريعات واللوائح

41

اجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

تمارس ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ .

1- تحليل المناخ الخارجي

يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات ، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير أثارها على عمل الإدارة ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر ، والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير .

2- تحليل المناخ الداخلي

ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة ، في مجموعة من العناصر البشرية ، المادية ، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق اهدافها التي قامت من اجلها ، ويضم المناخ الداخلي ما يلي :

1. الأفراد (المورد البشري) بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية .

42

2. الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك .

3. المعدات والتجهيزات والموارد المادية (الأموال) التي يستعين بها الافراد في اداء الوظائف .

4. النظم والاجراءات والاساليب المتبعة أو واجبة الاتباع الاداء الاعمال

5. التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في اداء الاعمال .

6. المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الاعمال المختلفة

7. العلاقات الانسانية بين افراد المنظمة وما يميزها من ايجابيات او سلبيات .

8. العلاقات التنظيمية التي تحدد الادوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف

المنظمة كمل يعبر عنها “ الهيكل التنظيمي ” ، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الاطراف .

43

أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي التي تهتم بها ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

1. أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها .
2. استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة ومتطلبات تفعيلها ومدى نجاحها في التطبيق .
3. البناء التنظيمي للمنظمة واسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية ، وهيكل الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات ،ومعايير الحكم على الكفاءة التنظيمية وحيث يمثل الهيكل التنظيمي الاطار الديناميكي الذي تباشر فيه الموارد البشرية فعاليتها ،فإن التحليل الدقيق والمستمر لجوانب التنظيم المتخلفة هو من هو مكن اساسيات فعالية الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية .
4. تحليل الموارد البشرية متضمنا الهيكل التنظيمي للموارد البشرية من حيث الاعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة . كذلك تحليل التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية ومؤشرات الاداء الانتاجية والسلوكية .
5. تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية .
6. تحليل نظم وتدفق المعلومات ودور المعلومات البشرية و تفعيلها واستثمارها بكفاءة في الاداء .

44

7. تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها ، وهي مجموع القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد في المنظمة .
- ومن أهم السمات العامة لثقافة المنظمة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة ، ومدى تقبل الافكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة ،واسلوب إدراك التغيير . والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر ،ومدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين الافراد المنظمة ، كما تهتم بالتعرف على مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين افراد المنظمة .

45

خطوات بناء الاستراتيجية

إن بناء استراتيجية التنمية البشرية ، لا يبدأ من الفراغ ،وانما يعتمد في الأساس على أمرين أساسيين ،الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السائد ، (أي تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي ،والتعرف على مدى مناسبه وتوافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة ،وتحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذي يتوافق مع أهداف ومستويات التنمية الوطنية لشاملة المستهدفة أي تحديد هيكل الموارد البشرية والمستوى المستهدف .

46

أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة

على ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة ، مراعاة ألا يحدث تضارب بين الاستراتيجيات العامة للمنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية ، حيث أن كلاهما تسعيان الى تحقيق الاهداف ،كما لا ننسى أن الاستراتيجية العامة تسعى الى اتخاذ القرارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات واتجاه النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات (GEORGE.& john)

أولاً: الاستراتيجية الهجومية

هذا النوع من الاستراتيجية ، يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها ، حيث أن الادارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية تقوم بصياغتها عند قيام المنظمة في رحلة انطلاق

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

(استراتيجية انطلاق) في بداية نشاطها ، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية ، واجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو ‘ استراتيجيات النمو ‘ من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة الى افراد ذوقرة على الابتكار والابداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة

47

ثانياً: الاستراتيجية الدفاعية

وتساعد هذه الاستراتيجية في المحافظة على مكتسبات الإدارة ، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير ، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لاغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال الى المنظمات الأخرى المنافسة إن هذا النوع من الاستراتيجية يطبق في مرحلة النمو للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الكفاءة من أجل تعزيز موقعها التنافسي .

ثالثاً: الاستراتيجية الانهزامية

تتمثل في الاستسلام للقيود ، ونتيجة نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة التي تؤثر سلباً على نشاط المنظمة ، مما يؤدي بها الى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات ليست قليلة تؤدي الى ترك العاملين للعمل .

رابعاً: الاستراتيجية الوسطية

وهي عبارة عن حلول وسطية تعتمد فيها المنظمة على قدرتها التفاوضية ، حيث تلجأ المنظمة الى هذا النوع من الاستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل ، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط مقابل الحصول على بعض المنافع .

48

تحديات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تواجه ادارة الموارد البشرية تحديات كثيرة منها ماييلي :-

1- تحديات البيئة الخارجية

وهي مجموعة القوى التي تقع خارج سيطرة المنظمة والتي لها تأثير مباشر على أدائها، تواجه المنظمات تغيرات متعددة حتى أصبح الشيء الثابت اليوم هو التغيير ، فإذا ارادت منظمة ما النمو او البقاء في السوق فأنها بحاجة الى تبني خطط سريعة وفعالة تحقق لها مركزاً تنافسياً يمكنها من جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وغالباً ما يطلب من ادارة الموارد البشرية ، ان تكون في حالة من الجاهزية للاستجابة لهذه التغيرات الحاصلة وفضل مثال على ذلك ما حصل لصناعة النداء الالي الممول (pajer) في هونغ كونغ عندما اعلن عن اطلاق خدمة البيجر وازدهرت تجارته وزاد الطلب على خدمات الشركة مما استدعى توظيف(80000) عامل براتب شهري يعادل (1100) دولار ومع زيادة عدد

49

الشركات العاملة في هذا الميدان واشتداد حدة المنافسة حيث اضطرت هذه الشركات إلى تخفيض تكاليفها، وتحقيق وفر ومميزات تنافسية عن طريق البحث عن أسواق أخرى فتم الانتقال إلى جنوب الصين لأن أجر العمالة يعادل ‘260‘ دولاراً شهرياً ‘. ‘EIHORN,1995‘
ساهمت العولمة في زيادة حد المنافسة على المستوى العالمي ، فنجد على سبيل المثال أن الشركات الأمريكية للسيارات تتنافس فيما بينها وتنافسها شركات أخرى يابانية في عقر دارها(غراب،1994) ويعني ذلك أن أي استجابة ضعيفة للتحديات التنافسية العالمية ستؤدي الى خسائر فادحة قد تكلف المنظمة وجودها في

182

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

السوق ، لهذا تقوم إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات الكبيرة بتطوير برامج تدريبية يخضع لها جميع العاملين في الشركة بهدف التخفيف من الشعور بالفوارق الثقافية والحضارية وتقبل فكرة العالمية وهذا ما قامت به شركة Golgate لزيادة مستوى التعاون بين عاملها في فروعها العالمية كافة (hagerty,1993) وقد تستجيب الشركات للعولة عن طريق الشراء أو عن طريق الإتحاد مع شركة أخرى لتصنع لنفسها مراكز قوى دولية فمثلا أصبحت شركة “Phillips” الألمانية من أقوى مصنعي المصابيح الكهربائية في العالم عندما أتحدث مع شركة AT_T الأمريكية المتعددة الأعمال والمتعددة الجنسيات وتمكننا معا من فرض سيطرتهم على عدد من المنظمات في السوق الفرنسية وقد تطلب ذلك تبني هيئة إدارية متدربة ومتحفزة ساعدت على إعدادها إدارة الموارد البشرية عن طريق برامجها التدريبية (الهيتمي،2002).

50

وتسعى الشركات الى تقديم برامج رعاية متنوعة ودور حضانة للعاملين لديها وأصبح الشعار القائل منظمنا هي صديقة العائلة (Family friendly) جزءا من البرامج التنفيذية التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في سبيل تنفيذ إستراتيجية إستقطاب أفضل العاملين من الرجال والنساء على حد سواء ، ومن أجل المحافظة عليه لرفع الميزات التنافسية للشركة في سوق العمل (هاشم،1996).

51

2 - التحديات التنظيمية الداخلية

يحتوي هذا النوع من التحديات على المشاكل التي تتعرض لها المنظمة داخليا، ويمارس المديرين على هذه التحديات سيطرة أكثر من سابقتها لأنها تقع تحت تأثيرهم المباشر (غراب،1994) فالمدبر الفعال هو الذي يكتشف المشاكل التنظيمية ويتخذ مجموعة من الإجراءات الوقائية والعلاجية قبل تفاقمها وقبل أن تصبح مشاكل أساسية .

52

3-التحديات الفردية

وهي القرارات الخاصة التي تتخذها المنظمات وتعلق بالافراد العاملين مثل اثر التقدم التكنولوجي في انتاجية العاملين وعلاقة المديرين بموظفيهم وما يحدث لمنظمة ما عندما يعمل احد موظفيهم السابقين لحساب شركة اخرى منافسة حيث أن هناك علاقة ذات تأثير متبادل بين التحديات التنظيمية الداخلية والتحديات الفردية على عكس العلاقة بين التحديات البيئية الخارجية والتحديات التنظيمية اذ يكون التأثير باتجاه واحد ويعود السبب في ذلك الى قلة عدد المنظمات التي تستطيع ان تؤثر في البيئة الخارجية على مدى القصير .

يقترح (Balkin and Gomez 1985) ان يشكل تحقيق التوافق بين الافراد والمنظمات التحدي الاول امام الشركات ،عندئذ يمكن لاستراتيجيات الموارد البشرية ان تسهم في تحسين لاداء بشكل افضل عندما توضع استراتيجيات استقطاب افراد ينسجمون ويتوافقون مع حضارة المنظمة وأهدافها . أما الشركات ذات الحجم وذات التكنولوجيا المتقدمة ،فيناسبها أشخاص مستعدون للعمل في جو من عدم الاستقرار وبأجر منخفض ويستجيبون لاي تغيير سريع يحصل في السوق ويتحملون المخاطر العالية .

53

ويشكل تحمل المسؤولية الاجتماعية والالتزام بالقواعد والاخلاق تحديا اخر امام بعض الشركات لأمريكية التي استحدثت قواعد للسلوكيات الاخلاقية تبين فيها المبادئ والمعايير التي يجب ان يتقيد بها عاملوها ، اما تحمل المسؤولية الاجتماعية فهو الجانب الاخر الاخلاقي لقد اظهر عدد من الشركات

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

التزامهم ليس لعملائهم وموردي وعاملين بحسب وانما للمجتمع الذي تقدم الخدمات له هذا ما اثبتته شركة Johnson & Johnson عندما تكبدت تكاليف سحب دواء التايلنول من الاسواق الامريكية عام 1982 نتيجة موت عدد من الاشخاص بعد تناولهم هذا الدواء ،ولم يكن للشركة علاقة بما حدث غير أن بعض المتأمرين الذين أرادوا الحاق الضرر باسم الشركة وضعوا مادة سامة في العبوات لذلك طورت الشركة عبوات لا يمكن العبث بها (قطامين 1996) وقد عرف camion and mccllelland 1991

54

النتائج والتوصيات

- تبين من خلال هذه الدراسة أنه لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، ما لم تكن هناك شراكة حقيقية وفعالة في إدارة الموارد البشرية في وضع الاستراتيجيات العامة للمنظمة مع الادارة العليا .
- أما الادوار الهامشية والشكلية لادارة الموارد البشرية فهي لا يجدي نفعاً، بل على المنظمات ان تعطي الدور الحقيقي والجاد والشراكة الحقيقية لادارة الموارد البشرية في اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية . حيث لوحظ أن العالم المتقدم قام بإعطاء الموارد البشرية دوراً رئيساً في وضع الاستراتيجية وفي خيارها الاستراتيجي وذلك للحفاظ على دوراً ريادياً تنافسياً في الاسواق المحلية والعالمية حيث عملت بعض المنظمات العالمية على منح مدير ادارة الموارد البشرية (مقعداً ثابتاً) في مجالس ادارتها وهذا دليل على أن رأس المال البشري هو الطريقة للنجاح والمنافسة والاستمرار .
- تفعيل دور ادارة الموارد البشرية وإعادة النظر في موقعها داخل الهيكل التنظيمي .وبناءً على ما سبق فإن هذه الدراسة خلصت الى مجموعة من التوصيات تمثلت بمايلي :
- 1- ضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسه للنجاح والحفاظ على دور تنافسي .
- 2- ضرورة مشاركة ادارة الموارد البشرية في وضع الاستراتيجية وكذلك المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي .
- 3- ضرورة خلق ملائمة بين الخطط الاستراتيجية العامة والخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

55

- 4- لا بد من تعزيز وتفعيل البعد التكنولوجي في اعداد الخطة الاستراتيجية .
- 5- ضرورة الاعتماد الكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية على ما يتم توفيره من معلومات .
- 6- اعتماد المنهجية العلمية في صناعة القرار .

المراجع العربية

- السيد اسماعيل محمد ، (1996) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية المكتب العربي الحديث الاسكندرية.
- الهيتي خالد عبد الرحيم (2000) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عمان الأردن دار مكتبة الحامد.
- السالم مؤيد وحرحوش عادل (2002) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع اربد ط1.
- احمد القطامين ، (2002)، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية عمان دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- احمد قطامين (1996) التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
- موسى اللوزي (2002) التنمية الإدارية الطبعة الثانية عمان : دار وائل للنشر، ط2
- ديسلر جاري، (2007)، ادارة الموارد البشرية ترجمة عبد المعتال محمد وجودة عبد الحسن الرياض دار المريخ.
- شاويش مصطفى نجيب (1990) إدارة الأفراد ، عمان : دار الشروق .
- عمر عقيلي (2005) ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي عمان وائل.
- كامل السيد غراب ، (1994)، الادارة الاستراتيجية اصول علمية وحالات عملية جامعة الملك سعود الرياض، عمادة شؤون المكتبات .
- محمد أكرم العدلوني (2002) العمل المؤسسي ، عمان دار ابن حازن للنشر والتوزيع.

- محمد عدنان نجار (1995) ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي منشورات جامعة دمشق.
- محفوظ جودة (2006) ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات عمان دار وائل.
- ناديا العارف (2002) الإدارة الإستراتيجية – إدارة الألفية الثالثة مصر الدار الجامعية.
- هاشم زكي محمود (1996) ادارة الموارد البشرية ذات السلاسل: الكويت.
- هيلين توماس وهنجر ديفيد (1990) الادارة الاستراتيجية ترجمة محمود عبد الحميد موسى ، وزهير نعيم الصباغ ، الرياض: معهد الادارة العامة .

المراجع الأجنبية

- Armston M (2005) strategies for Human Resources Management aTotal Business Approach . London : Kogan page limited .
- Balkin ,D ,B and Gomez ,L R (1995) Compensation practices in High Teach Industries personnel Administrator ,30(6),111-123
- Bulkeley,W.M(1994)Conglomerates Make a Superising Comebook.The Wall Street Journal ,march 1,A1.
- Burack,E,H(1998) Creative Human Resources planning and application a strategic approach.new jersey :prentice – hall .
- Butler ,J,E ,Ferris, G.R and napier ,N.K(1991) STRATEGY and human resources Management .cincinnati OH:South- western .
- Campion M .A and McClelland, C,L.(1991) Interdisciplinary Examination of THE COSTS AND Benefits of enlarged jobs . journal of applies psychology ,98,186-198.
- Cowher,D.M, and Levine D(1992)Product Quality and pry equity between lower-level employees and top management .Administrative Science Gurrterly37,302-320.
- Drucker ,p(2033) the five Deadly Business Sins.The wall street journal october21,A1.
- Dayer ,L(1984) Linking Human Resources and Business Strategies Human Resources Planning 7(2),79-84
- Eihhorn ,B(1995) This Tiger has a Thorn in its Paw .Business Week,July24.48
- Gomez , Lr., Balkin, D.B ., and Cardy , R.L .(1997)Managing Human Recourses .New York :Prentice-Hall.
- Hagerty,B.(1993) Trainers Help Expatriate Employees .The Wall Street journal ,June 14,B1,B3.
- johnson , Gery ,Scholer,Keven(2002),Expploring corporate strategy,6 th edition ,Prentice hall internation ,10,16
- Lancaster ,H(1995)Saving your Career when Your Position has been Outsourced. The Wall Street Journal,September9,B-1.
- Manz C.C, and Sims, H.P.(1993)Business without Bosses .New York :Wiley.
- Miles ,R .,and Snow ,C.(1978) Organizational Strategy ,Structure, and Process. New York :McGraw-Hill.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- Mirvis ,P., and Marks .M .L.(1992)The Human Side of Merger Planning.HumanResource Planning ,15(3),77.
- Pfeffer, J.(1998)Seven Practices of Successful Organizations. California Management Review ,Winter ,40(2),96-123.
- Rigdon J .C .,Hill ,G .C .,and Naik ,G.(1993)Turbulent film Market, The Wall Street Journal ,October 21,R2.
- Schuler ,Rand Walker ,j(1990)Human Resources Strategy. Organizational Dynamic,Summer,5-19
- Sibson ,R.E(1992) Strategic Planning for Human Resources Management. New York :AMACO
- Stewart ,T.A.(1995)World without Manager .Fortune.March20,72.
- Ulrich ,D(1998) A New Mandate for Human Resources. Harvard Business Review, Januarey,124-134.
- Walker ,J(1992)Human Resource Strategy Strategy .New York. McGraw-Hill.

التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المحلية

‘دراسة كشفية ميدانية على عينة من بلديات ولاية سطيف بالجزائر‘

أ. محمد أمين هيشور

أ. هشام سبع

جامعة محمد خيضر بسكرة / الجزائر

جامعة 08 ماي 1945 قالمة / الجزائر

الملخص:

إن عملية التخطيط عملية مستمرة للتقدم تتطلب وجود أجهزة متعددة على المستوى الدولي والوطني فالمحلي، فالجهاز التخطيطي عادة ما يكون ممثلا في إدارة أو منظمة أو وحدة إنتاجية تتوفر على الإمكانيات الطبيعية، البشرية والمالية المناسبة لإجراءات العمل التخطيطي والمستقبلي. وفي ضوء عملية التخطيط تظهر خطط التنمية والتنمية المحلية بعيدة المدى، أو تلك التي تعرف بالإستراتيجية التنموية المحلية والتي تصاحب كل مشروع تنموي محلي . وبما أن الجزائر تتوفر على العديد من الإدارات المحلية التي تحاول تطبيق برامج تنموية وإدارتها محليا من خلال بلدياتها ودوائرها خاصة بعد أن أصبحت تستقبل ميزانيات مالية هائلة تؤهلها لنيل مشاريع تنموية وإستراتيجية، تأتي هذه الدراسة لتكشف عن حقيقة التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المحلية بولاية سيف من خلال إجراء دراستين ميدانيتين في كل من بلديتي بني وسين وبلدية بئر حدادة بولاية سيف حتى نكشف من خلالهما عن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المحلية الجزائرية .

الكلمات المفتاحية: التخطيط، الإدارة المحلية ، التخطيط الإستراتيجي، التنمية المحلية.

أ- مقدمة:

لقد أصبح المجتمع الحديث والمعاصر ينشد دائما التنمية والتقدم معتمدا في ذلك على عملية التخطيط ، فالخطيطة للتنمية سمة من سمات العصر الحديث. وهو ما يجعل دائما مصطلح التخطيط يرتبط ارتباطا وثيقا بمصطلح التنمية والتطور، ولأن التخطيط رأي جماعي فلا يستطيع الفرد لوحده أن يضع خطط لإنجاز مشروع أو ترتيبه لأن معلوماته تبقى محدودة وقد تكون ناقصة . لهذا فإنه يستطيع أن يستمر في التنمية والتطور بشرط أن يندرج في جماعة أو إدارة أو منظمة أو كل مؤسسة تسعى لبلوغ غاية تنموية. ومن هذا المنطلق أصبحت قضية التخطيط قضية جوهرية تحدث في كل مستوى إداري تمر بت الخطة الاجتماعية فتحدث المشاركة في المجالس المحلية والوزارية المختصة والهيئات الوصية على عملية التخطيط وخصوصا ذلك التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى والذي يحقق في آفاقه البعيدة مستويات أفضل للتنمية بمشاركة جماعية . وعلى اعتبار أن الجزائر من بين إحدى الدول التي تحاول الوصول إلى مستويات أفضل للتنمية والتنمية المستدامة، فقد كان التخطيط الجماعي والإستراتيجي معتمدا على أسلوب الشراكة المجتمعية في البرلمان والأحزاب والمجالس الشعبية الوطنية والولاية وحتى البلدية فتكون من خلال هذه الهيئات مصادقة على بعض المشاريع التنموية والقرارات التخطيطية وتنفيذ الخطط التنموية من خلال الإدارات المحلية كالبلدية مثلا، هذه الأخيرة تبقى المحك الأساسي في كل عملية تنموية فهي الترمومتر الذي تقاس من خلاله برامج التنمية وخطتها الإستراتيجية . ونظرا لأهمية التخطيط التنموي والإستراتيجي ارتأينا أن نجري دراستنا الكشفية على ولاية سيف والتي شهدت مؤخرا قفزة نوعية في مشاريعها التنموية . ومن هذا المنطلق سنحاول الكشف عن حقيقة التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المحلية والمضمنة بلديتين من شمال وجنوب الولاية وهما على التوالي بلدية بني وسين وبلدية بئر حدادة ونطرح التساؤل التالي:هل هناك خطط تنموية ذات إستراتيجية فعالة تحقق من خلالها البلدية مشاريعها التنموية ؟

ب- تحديد الإشكالية:

لكل مجتمع من المجتمعات اليوم سمات تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى ، وصفات المجتمع الغربي اليوم الحضارة بكل مقوماتها سواء تعلق الأمر بالحضارة المشيدة أي تلك التي شيدها الإنسان أو الحضارة الإنسانية التي خطط لها الفرد والجماعة في آن واحد وذلك من خلال التخطيط للبناء والفكر الإنساني الراقى أو التعمير والعيش وسط بيئات ملائمة يتوافق فيها الفرد مع تلك الحضارة الراقية ، وفي خضم تلك التطورات في العالم الغربي ظهرت إلى الوجود مفاهيم جديدة كمفهوم التخطيط والإستراتيجية والخطة والتجهيز... هذه المفاهيم وتلك خصص لها في العلم الغربي تخصصات عديدة كالتخطيط الاجتماعي والتخطيط الحضري والإستراتيجيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، فعني كل باحث غربي بالاهتمام والتطوير من أجل تدعيم تلك المفاهيم والاستفادة من تخصصاتها في المدارس والجامعات والمؤسسات البحثية المختلفة. فقد اهتم الاقتصادي النمساوي كريستيان شويندر بفكرة التخطيط بعد الحرب العالمية الثانية منذ 1972 ليظهر بعد ذلك التخطيط كنمط جديد في الفكر الغربي يعنى بالدراسات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية وذلك من خلال برمجة مجموعة من الخطط ووضعها قيد التطبيق في المجتمع لتشبع منه مختلف الحاجات والضرورات الحياتية. وإذا كانت الدول الغربية الكبرى قد سبقت الدول الأخرى في عملية التخطيط ومنها العرب فإن هذه الأخيرة ومنها مصر والجزائر والسعودية وغيرها من الدول العربية قد سارعت نوعا ما إلى إيجاد سبل لتطبيق هذا الفكر الجديد من خلال زيادة استثماره وتطويره لا سيما داخل مجتمعاتها المحلية ، وتعد الجزائر من بين الدول العربية تشكيلا للمجتمع المحلي والذي يضم في ثناياه مجموعة من الإدارات المحلية ممثلة في البلديات والدوائر والولايات، ومدينة سطيف بالجزائر كعينة من الولايات التي تضم 60 بلدية و30 دائرة مشكلة نسيج اجتماعي وحضاري يعبر عن ثقافة المجتمع المحلي وأهم احتياجاته ونتيجة لهذه الحقيقة يرى الباحثان ضرورة إجراء دراسة كشفية بغية معرفة واقع التنمية والتخطيط الإستراتيجي في بلدياتها ودوائرها ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي:

ماهر واقع التنمية والتخطيط في المجتمع المحلي بمدينة سطيف بالجزائر ؟

هل يوجد تخطيط استراتيجي تطبق من خلاله الأفق التنموية في الإدارة المحلية بمدينة سطيف بالجزائر ؟
ولعرفة أجوبة كل هذه الأسئلة يرى الباحثان ضرورة تدعيم هذه الدراسة وفق الجوانب النظرية والميدانية التالية:

أولاً: الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: مدخل مفاهيمي

1- تحديد مفهوم التخطيط: نشأت فكرة التخطيط كمنهج علمي منذ بداية القرن العشرين. ويقال أن أول من أدخل لفظ التخطيط هو الاقتصادي النمساوي “ كريستيان ويندر ” في مقال طبع عام 1910 وقد أخذ هذا الاصطلاح شكلا تطبيقيا ظهرت آثاره في ألمانيا خلال الحرب العالمية الأولى(منى عويص،1994،)

يقول آرثر لويس في كتابه عن مبادئ التخطيط الاقتصادي “ إن المسألة الرئيسية في مناقشة التخطيط ليست : هل يجب أن يكون هناك تخطيط ؟ ولكن : ما هي الصورة التي يستخدمها هذا التخطيط ؟ ومعنى هذا أن التخطيط أصبح أمرا مقروا وحقيقة واقعة لا تقبل الجدل والمناقشة ، ولا يقتصر استخدامه في دولة دون أخرى وإن كان الاختلاف في صورة التطبيق المتسقة مع أيديولوجية المجتمع وسياسته. (منى عويص،1994، ب)

- يحدد قاموس الخدمة الاجتماعية التخطيط بأنه “ عملية تحديد الأهداف المستقبلية وتقويم الوسائل المنجزة لهذه الأهداف وإجراء خيارات متأنية عن مسارات العمل المناسبة “ .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- يرى برانش أن " التخطيط هو عملية مقابلة بين الموارد والاحتياجات تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع، فهي عملية تجميع الأجزاء المفردة لمساعي المجتمع في شكل هدف عام " (منى عويص، 1994، ج) في ضوء هذا المفهوم لعملية التخطيط تظهر قيمة الموازنة بين الإمكانيات والاحتياجات وهذه الموازنة هي جوهر نشأة التخطيط.

2- تحديد مفهوم الإستراتيجية: قبل الحديث عن لفظ الإستراتيجية ينبغي الإشارة إلى تاريخ ظهور هذا المصطلح المعرفي من فروع المعرفة الإنسانية . فلقد ظهرت بوادر هذه التسمية خلال الحروب والمعارك قبل أكثر من عشرين 20 قرنا على يد بعض العسكريين الصينيين تلتها مؤلفات أخرى لعسكريين ومفكرين إغريق وعرب وأوربيين تناولت هذه المؤلفات مفاهيم ومبادئ تفصيلية عن الحرب والفن الحربي (jack koteen, 1997)

إن الإستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه ، فهي تخطيط عال المستوى نقول مثلا الإستراتيجية السياسية والعسكرية . فهي التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه لوسائل معينة ، وتعتبر الإستراتيجية علم وفن، وقد استخدمت هذه الكلمة في مجالات متعددة وفي شتى مناحي الحياة الاجتماعية .

- يعرف كلاوتز الإستراتيجية بأنها : " فن استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " .
- تعريف ليدل هارت: " الإستراتيجية فن توزيع واستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة " .
- تعريف مولتكه: " هي إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد للوصول إلى الهدف المطلوب " (jack koteen, 1997)

* إن التطور السريع الذي لحق بمفهوم هذا الفن كنتيجة حتمية للتطور الهائل الذي شهدته المعارف التقنية والعسكرية قد وسع مجاله ومداه بحيث أصبح لكل وضع أو مجال سياسي أو تنموي أو عسكري أو اجتماعي إستراتيجية خاصة بت .

3- تحديد مفهوم التخطيط الإستراتيجي : هو كل تخطيط بعيد المدى ظهر في المنظمات لوضع استراتيجيات خاصة بها وتنفيذها، بحيث يؤخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويعمل على تحديد القطاعات والشرائح المستهدفة . وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل سنة لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية وهو يجيب عن سؤالين اثنين: ما هي القطاعات التي نعمل فيها ؟ وما هو أسلوبنا في المنافسة في كل شريحة ؟

- التخطيط الإستراتيجي هو الذي يستند على النظام الإستراتيجي المتبع في المنظمة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية وحدود الأداء الداخلي . وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أساسي ورؤيتها ورسالتها .

4- تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية : هو النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التصميم والتنفيذ والرقابة على الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية .

5- تحديد مفهوم الإدارة المحلية "البلدية" : البلدية في الجزائر هي الهيئة القاعدية لهرم الإدارة العامة للدولة، فهي الأرضية الأساسية التي يرتكز عليها الحكم، بالنظر لدورها الفاعل في رفع كفاءة الأداء الإداري والتنموي للدولة، وفي تقريب الإدارة من المواطن ، بما يسمح بتنمية المجتمع وتحقيق رفاهيته (محمد الهادي لعروف، 2008)

6- تعريف البلدية : عرف القاموس القانوني البلدية بأنها " إدارة محلية تقوم ضمن نطاقها بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

والإداري“ (موريس نخلة وآخرون، 2002) وقد عرفها قانون البلدية على أنها ” الجماعة الإقليمية الأساسية، وتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي وتحديث بموجب القانون ” (المادة 01 من قانون البلدية).

“لذلك تعتبر البلدية هي الخلية القاعدية للدولة في نظام التسيير اللامركزي“ (SID, 2002, ALI). وبحكم تعاملها المباشر مع المواطنين، وعملها على تحقيق سياسة الدولة، تكتسي البلدية أهمية خاصة لكونها الهيئة القاعدية الأولى التي يلجأ إليها المواطن. سواء لطلب مصلحة أو حماية، أو للتعبير عن ضرر.

7- تحديد مفهوم التنمية: يقصد بالتنمية تلك الجهود لاستئثار وتعبئة كافة الموارد والإمكانات المادية والبشرية لتحقيق أهداف المجتمع (عبد العزيز عبد الله مختار، 1995، أ)

وتزودنا هيئة الأمم المتحدة بتعريف محدد للتنمية تراها على أنها تتضمن النمو والتغير معا ، وضروري أن يحدث التغيير هنا في المجالات الاجتماعية و الثقافية والاقتصادية وأن يشمل على الجانبين الكمي والكيفي .

8- تحديد مفهوم تنمية المجتمع المحلي: هي تلك العملية التي تهدف إلى إقامة المشروعات الإنمائية بالوحدات الصغرى للمجتمع وذلك حتى يمكن التحكم في التغيرات التلقائية التي تحدث في ذلك المجتمع المحلي . (عبد العزيز عبد الله مختار، 1995، ب)

المحور الثاني: في التخطيط واستراتيجياته

- مدخل:

إن عملية التخطيط والتخطيط الاجتماعي لا تخرج عن كونها نوعا من التصور الذهني لما يراد إحداثه من تغيرات سواء كان هذا التغير على مستوى الفرد أو على مستوى المجتمع ، فالفرد قبل إقدامه على تنفيذ أمر من أموره فإنه يتدبر هذا الأمر ويقدر احتمال نجاحه أو فشله بعد أن يربط بين أهدافه ووسائله وإمكانياته . ويمكن توقع هذا نتائج هذا النشاط فهذه سمة من النشاط الإنساني فيقول أرسطو“ أن الإنسان كائن مخطط وما التخطيط إلا استغلال على نطاق واسع للنظرة الواعية لدى الإنسان وتوجيهها بحيث تشمل سلوك المجتمع قاطبة أو جوانب حياته كاملة“
إن الدول النامية بحاجة ماسة إلى التخطيط الشامل للتنمية على أسس إنسانية عادلة لتصل إلى تحقيق أهدافها المنشودة ، بما يتماشى مع إيديولوجياتها السائدة ، ومرتكزات سياستها .

1- تعريف التخطيط الاجتماعي : لقد حظي التخطيط الاجتماعي باهتمام رجال الفكر الاجتماعي والذي يراد منه تغيير اجتماعي مباشر وتغيير اقتصادي غير مباشر . ولقد تعددت وجهات نظر علماء التخطيط الاجتماعي في تعريفه إلا أننا نتبنى التعريف الذي يبين بان التخطيط الاجتماعي وهو الذي يتضمن استخدام عملية تحديد الأهداف المستقبلية وتقويم الوسائل المنجزة لهذه الأهداف وإجراء خيارات متأنية عن مسارات العمل المناسبة في كل مجتمع يريد إنشاء خطة تخطيطية مجتمعية .

2- الجهاز التخطيطي : يمكن اعتبار الجهاز التخطيطي على أنه وحدة من منظمة لها وظائف محددة في

إطار سياسات متبعة من هيئات ومصالح حكومية أو منظمات دولية (منى عويص، 1994، د)

ويعتبر الجهاز التخطيطي نسقا فرعيا طبقا لوفعه من تشكيل تنظيمي معين يمثل نسقا اجتماعيا له بناؤه ووظائفه لتحقيق أهداف محلية أو وطنية أو دولية ، كما يأخذ على عاتقه مسؤولية تحقيق التكامل والترابط والتناسق بين أنشطة وبرامج ومشروعات وخطط نوعية والانتقال من الجزئيات إلى الكليات العامة

3- خصائص الجهاز التخطيطي؛

- من بين خصائص الجهاز التخطيطي أن يكون مصحوبا بقيادات عليا متخصصة
- أن تسوده الأفكار الملائمة للتقدم الاقتصادي والاجتماعي في جميع نشاطاته
- أن يكون جهازا ديمقراطيا يعتمد على النزاهة والشراكة المجتمعية “ بمعنى الوصول إلى المشاركة في التخطيط “
- أن يكون مصحوبا بالتغذية المستمرة “ التغذية الراجعة “
- أن تكون أساليبه متقدمة ونوعية (التخطيط عبر الساتل والأقمار الصناعية ، والنظم الإلكترونية “
- أن يكون الجهاز التخطيطي واع بمسؤولياته . وان يعمل على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع من دون الوقوع في مشكلات تعيق غاياته وأهداف المجتمع منه .

4-أنواع أجهزة التخطيط: من حيث الأهداف فهي تتنوع بين

- * أجهزة تخطيط هيكلية: هي التي تحاول التغيير في البناء الاجتماعي والاقتصادي في الدولة وإقامة أوضاع جديدة
- * أجهزة تخطيط وظيفي: هي التي تقتضي تغيير الوظائف التي يؤديها النظام “ تغيير وظائف داخل الوظائف العامة للمؤسسة “ .
- أما من حيث النشاط فتوجد :
- * أجهزة تنفيذية: لها صلاحية التنفيذ لمختلف القرارات العليا مثل مؤسسات البناء والمشاريع .
- * أجهزة إدارية: تتخصص في الإدارة .
- * أجهزة تشريعية: لها سلطة اتخاذ القرار “ رئاسة الجمهورية “ ومجلس الشعب .
- ومن حيث العملية التخطيطية توجد :
- * أجهزة تخطيط شامل: يخطط لجميع القطاعات مثل التخطيط لقطاع الصناعة ، الزراعة، الصحة، والتعليم ومختلف الخدمات الأخرى .
- * أجهزة تخطيط قطاعي: يهتم بوضع خطة تجهيزية لقطاع واحد “ الزراعة مثلا “
- من خلال هذه الأنماط من الأجهزة التخطيطية يتضح بأن التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للمؤسسة أو الشركة أو أي منظمة واضحة ومحددة للجميع وبالتالي تنبثق منها :
- خطط الإدارات أو القطاعات العمل تصبح هدف التخطيط
- تحقيق الهدف الواحد
- تحقيق الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات
- التعرف على كيفية تصميم مشاريع اقتصادية ، اجتماعية، ثقافية
- معرفة العوامل المؤثرة في السوق
- تحقيق أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على القدرات والإمكانات والمتغيرات الداخلية والخارجية وطلب العميل “ العملاء “ وتحليل المنافسين
- إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط بعيد الأمد .

5- معوقات التخطيط؛

- رغم المزايا التي يقدمها التخطيط في مجالات متعددة، إلا أنه لا يخلو من النقائص ولكن المزايا الناتجة عن التخطيط تفوق النقائص التي يعاني منها، وحتى يمكن معالجة هذه النقائص لابد أن نتعرض ونتعرف على صعوبات ومعوقات التخطيط.

- 1- الافتراضات والمعلومات: يتأثر التخطيط بسلامة ودقة المعلومات التي تعتمد عليها الخطط، فالظروف البيئية لا يمكن الرقابة عليها، والتنبؤات لم ترق بعد إلى مستويات الدقة الكاملة وصعوبة الرقابة على البيئة وانخفاض الثقة في التنبؤات قد يؤدي إلى فشل الخطط.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

2- الحواجز السيكولوجية: يؤدي التخطيط إلى آثار نفسية على الأفراد العاملين في المنظمات لأنه يضيف قيوداً جديدة إلى التغيير الذي يتعرضون له، وبالتالي يخلق حالة عدم الاستقرار والمقاومة بين الوحدات التنظيمية التي قد تتأثر بالتغيير.

3- تجاهل المبادأة الفردية: يؤدي التخطيط إلى تجاهل المبادرات الفردية لأنه لا يشجع على الابتكار وتشجيع التصرفات الخلاقية، طالما أنها غير مدرجة بالخطط.

4- التأخير في اتخاذ القرارات: يؤدي التخطيط إلى التأخير في اتخاذ القرارات الضرورية واللازمة لمواجهة حالات الطوارئ ومعالجة الأزمات لم تكن متوقعة.

5- ارتفاع التكاليف: يقول البعض أن التخطيط مرتفع التكاليف ويهدر الطاقة الإدارية والتي يمكن استخدامها بطريقة أكثر فعالية لتحقيق الأهداف. فالتخطيط بأعباء تكاليفه لإجراء التنبؤات والحصول على المعلومات ووضع الخطط واستخدام المتخصصين وهذه الأعباء لا تقوى عليها سوا المنظمات الكبيرة لم يكن بالإمكان تلافيها. (محمود فاضل، 2004)

ومن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها – حسب ما يرى الباحث من خلال خبرته العملية – ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية.

المحور الثالث: الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية أساس التنظيم الديمقراطي فهي المادة الخام التي تغذي المجتمع وتنمي الشعور بالانتماء إلى المجتمع المحلي (ثقافة المواطنة) حيث تختار الجماعة المحلية ممثليها لإدارة مصالحها ورعايتها وتمثيلها أمام الجهات المركزية.

1- معنى الإدارة المحلية: مصطلح الإدارة المحلية مركب من كلمتين هما الإدارة والمحلية، بداية يستند

مفهوم الإدارة Administration إلى معناه اللغوي فالإدارة مصدر لفعل أدار Administrer ، وهذا

التعبير مشتق من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين هما ad-ministrare ويعني خدمة الغير أو تقديم

العون للآخرين. على هذا النحو تعني الإدارة "الخدمة، وأن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو أن

يصل عن طريق الغدارة إلى أداء الخدمة" (إبراهيم عبد العزيز شبح، دت)

أما اصطلاحاً فقد عرفت الإدارة على أنها "النظام (أو العملية) الواعي (أو الواعية) الذي يعني بتجميع الجهود الفردية، أو الجماعية داخل مؤسسة ما بهدف تنفيذ أهدافها وسياسات وخطط تلك المؤسسة بفعالية" (عبد المعطي محمد حسان، 1983). والملاحظ على هذا التعريف تركيزه على وجود الجماعة

في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف على أرض الواقع ويعرف ولين جونسون الإدارة بأنها "عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري، أي تنظيم معين ممكن عن طريق خلق جو

من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود" (سامية محمد فهمي، 1996) ، وهذا التعريف

يركز على ضرورة وجود نوع من التنسيق للجهود بين الأعضاء حتى يتسنى تحقيق البرنامج كما عرفها

ففرنوبرستوش بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة" (عبد الهادي

الجوهري، 2001).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

من خلال هذه التعريف المقدمة نلاحظ أن الاختلاف كبير ومتباين فيما بينهما، ويرجع هذا التباين والاختلاف إلى ما تمتازت به الإدارة من حيث طبيعتها واتساع وظائفها، وحجم العاملين بها. وعليه يمكن تعريف الإدارة على أنها العملية التي يمكن بها تحديد الأهداف، ورسم السياسات، والخطط المناسبة لتخفيف هذه الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط.

الشق الثاني لمصطلح الإدارة المحلية هو المحلية التي هي اللغة “ هي مشتقة من اللاتينية Localis أي خاص بمكان ما يمكن أن يكون إقليمياً، ومحلي مرادفة في هذه الحالة الإقليمي بخلاف ما هو عام ووطني “ وعليه فالاصطلاح الإدارة المحلية هو تعبير درج عليه غالبية الفقهاء للدلالة على اللامركزية الإدارية الإقليمية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة فهي “ أسلوب بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية، ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف رقابة الحكومة المركزية “ هذا التعريف يركز على ضرورة قيام وحدات محلية على أساس الانتخاب تسهر على مصالح أفراد الوحدة المحلية. وهذا يكون تحت رقابة السلطة المركزية. وهناك تقديم آخر للإدارة المحلية على “ أنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والوحدات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك بغرض أن تتوفر الأولى لرسم السياسة العامة للدولة “ ، وهذا يركز على ضرورة توزيع مهام الإدارة بين السلطات المركزية في العاصمة، وبين الوحدات المحلية الموزعة على مستوى الأقاليم، حتى يتسنى للجهات الأولى التفرغ للسياسات الكبرى. وقانونياً دائماً عرفت الإدارة المحلية على أنها “ نظام قانوني يسمح لمنح الشخصية المعنوية للوحدات الإدارية لإدارة بعض المصالح، وتنظيم الجاس التي تمثل هذه الوحدات وتعبّر عن إرادتها، وترتبط هذه الوحدات المحلية بالإدارة المركزية للدولة وتتعاون معها وتعتمد على أجهزتها المختلفة “ ، هذا التعريف يبين ضرورة وجود صلة ورابطة بين الغدارة المحلية والسلطة المركزية تتجسد من خلال مختلف صور الرقابة والتعاون التي تقدمها الإدارة المركزية للوحدات المحلية حتى يتسنى لها القيام بمهامها المختلفة. وفي إطار هذا الشرح عرفت الغدارة المحلية بأنها “ نقل الصلاحيات الإدارية من مركز إلى مركز الهيئات المحلية في الإقليم مع احتفاظ المركز بدور رقابي ملموس على الهيئات المحلية. وفعالية الإدارة المحلية تظهر بشكل واضح في ظل اللامركزية الإدارية، حيث تمكن اللامركزية الإدارية مع الإسراع في تنفيذ مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق الأهداف المرغوبة.

يتم حسب نظام الإدارة المحلية “ توزيع صلاحيات اتخاذ القرارات المهمة بين السلطة المركزية وبين هيئات محلية أخرى غالباً ما تكون منتخبة، وتحفظ السلطة بحق الوصاية الإدارية “

2- أركان وأهداف الإدارة المحلية:

الفرع الأول: أركان الإدارة المحلية

بناء على تحديدنا لمفهوم الإدارة المحلية، يمكننا تحديد أهم أركانها و هي كالآتي:

1-2: وجود مصالح محلية مختلفة عن المصالح الوطنية:

وهذا عن طريق الاعتراف بوجود مصالح خاصة بالوحدات الإقليمية مستقلة عن المصالح الوطنية التي تقوم عليها الدولة تستأهل إدارتها، وتنظيمها وتسييرها على المستوى المحلي وليس المركزي، فتقوم بذلك إلى جانب المرافق الوطنية التي تعم خدماتها سائر أقاليم الدولة مرافق محلية تشعب حاجات خاصة بهذا الإقليم أو ذاك (محمد فؤاد عبد الباسط، دتأ) واعتراف القانون بوجود تمايز بين المصالح المحلية، والمصالح الوطنية شكل الركن الأساس للإدارة المحلية، من حيث تمكن الإدارة المركزية بالتكفل بالمصالح الوطنية والتخلي عن المصالح المحلية لهيئات محلية، باعتبارها الأقدر على تلبيتها وإشباعها.

2.2: إنشاء و قيام أجهزة محلية مستقلة و منتخبة:

أي يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية بأن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم . فلا يكفي أن يعترف المشرع بأن ثمة مصالح محلية متميزة على النحو السابق. وإنما يجب أن يشرف على هذه المصالح من يهتمهم الأمر بأنفسهم. ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الإقليم أو البلدة أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة ، فإنه من المتعين أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم . و من ثم كان الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي (سليمان محمد الطماوي، 1989) لذلك تشكل طريقة الانتخاب وسيلة لدعم استقلال أجهزة الإدارة المحلية بموجب تسييرها، وإدارتها من طرف مجالس منتخبة محليا من طرف سكان الإقليم الإداري.

3- الرقابة الإدارية:

إن استقلال الهيئات المحلية لن يكون مطلقا. و إلا أصبحت الهيئات الإقليمية تشكل دولا داخل الدولة. لذلك تجمع كل التشريعات على أنه حرصا على صيانة الوحدة القانونية ، والسياسية للدولة لا بد وأن يكون استقلال الوحدات الإدارية المحلية نسبيا تمارسه هذه الوحدات في الحدود المقررة له في القانون، وتحت رقابة الهيئات المركزية (نعيمه الجرف، 1973) ، وعن طريقها تبقى الصلة بين هيئات

الإدارة المحلية و السلطة التنفيذية

الفرع الثاني: أهداف الإدارة المحلية

تأسيسا على ما سبق يمكننا استنتاج أهداف مختلفة للإدارة المحلية من بينها نجد:

1.3- الأهداف السياسية:

نظام الإدارة المحلية يتيح لسكان المحليين الفرصة في إدارة شؤونهم بأنفسهم، كما تتعاون الحكومة الديمقراطية والإدارة المحلية في أن يتمتع المواطنون بحياة ديمقراطية حرة. فالديمقراطية المحلية تشكل أهم ركائز الديمقراطية الوطنية. وينتج عن الأهداف السياسية للإدارة المحلية النتائج الآتية:

(منير إبراهيم شلبي، 1977)

- توفير أسباب التربية السياسية للمواطنين عن طريق تدريبهم على ممارسة الديمقراطية وتوعيدهم على حسن اختيار ممثليهم في المجالس المحلية، كوسيلة لتنمية روح الإحساس بالمسؤولية، والقدرة على اختيار ممثليهم في المجالس البرلمانية.

- الاستثمار في الكفاءات القيادية القادرة على تحمل المشاق، وعبء المسؤوليات.

- تنظيم جهود القيادات المحلية في تحسس المشكلات الجماهيرية، وإيجاد الحلول السليمة لها في إطار

السياسة العامة للدولة.

- تحقيق تضافر الجهود الشعبية مع الجهود المركزية للوفاء بمطالب السكان المحليين. فتكتمل بذلك

المجهودات الشعبية ما تعجز الموارد الحكومية عن تنفيذه.

2.3 الأهداف الإدارية والاقتصادية:

تعد الإدارة المحلية ميدان خصب لنمو تجارب النظم الإدارية المختلفة. إذ أن نجاح نظام معين في إقليم ما يعد بادرة لتطبيقه في باقي الأقاليم الأخرى، وفي حالة حدوث العكس أي عدم نجاح التجربة فإن الضرر سيبقى في حدود الإقليم المجرب لهذا النظام، ولا يتعدى بذلك الوحدات الإدارية الأخرى. إلى جانب هذا نجد أن الإدارة المحلية هي حقل آخر للتجارب الاقتصادية. فسياسة الدولة الحديثة تعتمد على الاقتصاد إلى جانب الإدارة خاصة في الدول النامية التي تحتاج إلى الكثير من البرامج لتنمية الثروة. وعليه فإن الوحدات الإدارية هي مجال للبحث والتجربة. فإذا نجحت المحاولات في نطاقها الضيق في الإدارة المحلية، أمكن تعميمها في دائرة الدولة المتسعة بعد التأكد من صلاحية المشاريع. أما إذا فشلت هذه المحاولات فمجال فشلها لا يتعدى نطاق ذلك الإقليم الذي جربت فيه. و في نفس السياق نجد الإدارة المحلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تفجير القوى، والخلق، والإبداع لدى القواعد العريضة لجماهير ومواطني الدولة ومشاركتها في إثراء وتجديد أساليب عمل النظام الإداري في الدولة، و غنائه وتغذيته باستمرار بالعناصر الواقعية والفاعلية والتقدمية اللازمة لضمان سير جهاز النظام الإداري في الدولة باستمرار (عمار عوابدي،2000).

- تبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين وبذلك تحل المشاكل المحلية محليا، بدلا من الرجوع إلى الإدارة المركزية في العاصمة. وفي ذلك ربح للجهد والوقت والمال.

- العدالة في توزيع الأعباء المالية، إذ أن تبني نظام الإدارة المحلية يسعى إلى تحقيق نوع من العدالة في توزيع الأعباء المالية بالنسبة لدافعي الضرائب، وتوزيعها سيتم بمشيئة أهالي الوحدات الإدارية. إضافة إلى أن ما يدفعه أهالي الوحدة الإدارية سيتم صرفه عليهم و على مرافقهم، وفي ذلك تحقيق لبدأ العدالة الاجتماعية.

3-3 الأهداف الاجتماعية :

تتمحور الأهداف الاجتماعية للإدارة المحلية في:

- مساعدة الأفراد في الحصول على احتياجاتهم المحلية، و توسيع دائرة نشاطاتهم و تحقيق رغباتهم. في حين نجد أن تطبيق الأسلوب المركزي فقط هو كبح لهذه الحاجات خدمة لمصالح الدولة. فيزداد نشاط هذه، ويكتف أنفاس تلك حتى يخلص الأمر إلى الاستبداد، وإساءة استعمال السلطة المركزية أمام المصالح المحلية. كل هذا توفره الإدارة المحلية بحزم عن طريق إقامة حكم راشد سداه التعاون، ولحمته الحرية والاطمئنان.

- تعمل الإدارة المحلية على ربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية. فتحقيق التجاوب المطلوب بين الأجهزة المركزية، وبين باقي القطاعات الشعبية. يكون عن طريق اختيار نظام الإدارة المحلية السليم الذي يساعد على إرساء البناء الإداري المركزي على أساس متين مرتبط بالقاعدة الشعبية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- تعزيز صلات الروحية بين السكان المحليين قصد تحقيق المصالح المشتركة لأفراد المجتمع المحلي.
- تحاول الإدارة المحلية التخفيف من أثار العزلة التي فرضتها المدينة الحديثة على الأفراد . خاصة بعد التوسعات التي شهدتها مختلف التنظيمات . وبذلك تحافظ الإدارة المحلية على التجانس ولا يضيع الإحساس بالشعور الجمعي.
- العمل على تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي حيث تهدف الإدارة المحلية إلى تعزيز البناء الاجتماعي ، والسياسي، والاقتصادي للدولة . وهذا من خلال توزيع القوى والعناصر المتميزة للقيادة، بدلا من تمركزها في العاصمة . إذ بينت التجارب أن اللامركزية الإدارية أقدر على مواجهة الأزمات من النظام المركزي.

4- مصادر تمويل الإدارة المحلية:

إن الاستقلال الإداري الذي تتمتع به مستويات الإدارة المحلية يصاحبه استقلال مالي، باعتبار أن التمويل المحلي أحد أسس الإدارة المحلية يعبر عن مدى قدرتها على تنفيذ الاختصاصات الموكلة إليها. وإشباع حاجات المواطنين المتواجدين في نطاقها . بالإضافة إلى كون تمويل المحليات يتيح لها إنجاز ما أوكل إليها ، وتنفيذ البرامج والمشاريع في نطاق اختصاصها ، فإنه يسمح للمواطنين بتأكيد مسؤولياتهم وإسهاماتهم في ميزانية إدارتهم ، وذلك بالقدر الذي تقدمه من خدمات (لويضة مصيحي، دت) . وعلى العموم هناك نوعين من مصادر التمويل المحلي بالنسبة للإدارة المحلية.

4-1 المصادر المالية الذاتية: في جميع المؤتمرات المتعلقة بالإدارة المحلية تحضى مسألة التمويل المحلي بالأهمية الأولى . فإنه باستثناء السويد ويوغسلافيا -تقريبا - لا تغطي الموارد المحلية جانبا كبيرا من الإنفاق المحلي (ظريف بطرس، 1971) وعلى العموم فإننا نقصد من المصادر الذاتية المحلية قدرة الإدارة المحلية في الاعتماد على نفسها في تمويل التنمية المحلية . و بذلك فهي مؤشر جيد لمدى نجاح نظام الإدارة المحلية في إدارة عملية التنمية المحلية، وتحقيق أهدافها من خلال تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المالية الذاتية التي من أهمها:

أ - الضرائب المحلية : ‘‘ هي أموال تحصل عليها الإدارة المحلية من السكان المحليين والمقيمين في نطاقها تصرف لتحقيق المنفعة العامة . و هي من أهم الموارد المالية التي تساعد الإدارة على تحقيق احتياجاتها المالية. كما تمكن الجالس المحلية من التخطيط لمشاريعها، ووضع موازناتها تبعا للتقديرات المتوقعة لحصيلة الموارد المتوفرة لها، و الضرائب المحلية تتعدد وتتنوع ، وتباين تطبيقاتها من دولة لأخرى ‘‘ (أحمد رشيد، 1975) وهناك أنواع رئيسة من الضرائب المحلية منها :ضرائب على الأشخاص، فرض ضرائب على المنتجات والاستهلاك، ضريبة المباني.

إلى جانب هذا نجد ضرائب غير مباشرة منها :ضريبة الملاهي، و ضريبة المواصلات والضرائب على المبيعات المحلية، والضرائب على المشتريات المحلية، والضرائب على المشروبات الروحية، وعلى البنزين وعلى السيارات، والضرائب على الإنتاج.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ب- الرسوم المحلية : وهي تأتي في درجة ثانية بعد الضرائب المحلية ، وهي تحتاج إلى قرار من الوزير المختص ، أو من مجلس الوزراء يحدد فيه أسس وإجراءات إقرار وحساب الرسوم ذات الطابع المحلي، وطريقة التظلم منها ، وإجراءات تخفيضها . وهي مرتبطة بخدمات معينة تؤديها الإدارة المحلية.

وبذلك فمن الواجب أن تؤدي تلك الخدمة على أكمل وجه ، وبأعلى كفاءة ممكنة . وهي تتوقف على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تعيشها المجتمعات المحلية ، وعلى ذلك يمكن أن تتفاوت تلك الحصيلة من مجتمع محلي إلى مجتمع محلي آخر، من أهم هذه الرسوم نجد الرسوم الجمركية ورسوم رخص البناء... الخ.

ج- موارد مالية محلية ذاتية متنوعة : بالإضافة إلى الموارد السابقة يوجد العديد من الموارد المالية المحلية الذاتية المتنوعة التي تأتي من مصادر متنوعة وهي مرتبطة بظروف كل نظام من النظم المطبقة للإدارة المحلية في دول العالم المتخلفة ، ومن هذه الموارد نجد:

-أرباح المؤسسات التجارية والصناعية والتي تعود ملكيتها للإدارة المحلية.

-أثمان الخدمات المحلية وتكون مقابل تقديم خدمات ضرورية لسكان الوحدات المحلية مثل : خدمات النقل العام.

-النصيب في الإيرادات المشتركة : ترتبط تلك الموارد بصنف محدد من الضرائب أو إيرادات ناتجة عن استغلال مرفق من المرافق أو مشروع من المشاريع . ويكون تقسيم هذه الموارد وفقا لأسس محددة قانونيا.

-المشاركة الشعبية : تتجسد من خلال المشاركة المالية من طرف السكان المحليين في المشاريع والخدمات المحلية ، وتكون في شكل تبرعات وهبات أو وصايا .

2.4 الموارد المالية الخارجية المصادر الخارجية :

إن الموارد المالية الخارجية للمحليات توافرها مسألة ضرورية لكن في حدود معينة مع التقليل من الاعتماد عليها تدريجيا مع تقدم عملية التنمية المحلية (عبد المطلب عبد المجيد، 2001) وفي هذا الصدد نجد من أهم الموارد المالية الخارجية ما يأتي:

أ- الإعانات الحكومية : ويقصد بها تلك المبالغ المالية التي تساهم بها خزينة الدولة ، حتى يتسنى لهيئات الإدارة المحلية القيام بواجباتها أو لتسديد نفقات المجالس المحلية، وتأتي هذه الإعانات بهدف تكملة الموارد المالية للهيئات المحلية، وتقليل الفوارق بين المحليات لتحقيق التكافل بين حاجيات السكان المحليين ومستوى السلع والخدمات المعروضة عليهم . وتختلف نسب الإعانات الحكومية من إقليم محلي إلى آخر تبعا لحاجات الوحدة المحلية والموارد المتاحة لهيئتها، ومعدلات تكلفة الخدمات التي تؤدي في نطاقها.

و تجدر الإشارة إلى أن تقديم الإعانات الحكومية للإدارة المحلية عادة ما تصاحبه قائمة من الشروط يستوجب على السلطات المحلية الوفاء بها لاستحقاقها. وحتى تطمئن السلطات الحكومية إلى الوفاء الهيئات المحلية بالتزاماتها، فإنها تلجأ إلى أسلوب ممارسة نوع من الرقابة على المشاريع التي تمويلها جزئيا من حصيلة الإعانات، وعلى أسلوب الصرف . أما إذا كانت الإعانات عامة فإن السلطات المحلية

تقلل رقابة السلطة المركزية على مختلف أنشطتها نظرا لحاجتها لهذه الإعانات . ولهذا يرى الكثير أن

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الإعانات الحكومية ما هي إلا وسيلة لرقابة الإدارة المحلية .وبذلك فهي تشكل قيد على حرية السلطات المحلية .وفي هذا المعنى نجد أن سياسة الحكومة نحو السلطات المحلية ما هو إلا مزيج فيه تشجيع لرفع مستوى كفاية الخدمات وتهديد لتأكيد الرقابة والوصاية المركزية والتي يلجأ إلى تحقيقها بواسطة الإعانات.

ب - القروض : رغم وجود الإعانات الحكومية كمورد مالي للإدارة المحلية ، إلا أنها تبقى محصورة في تمويل المرافق العامة وتدعيمها . وعليه تضطر الإدارة المحلية للقرض من أجل تغطية نفقات بعض المشاريع الاستثمارية التي تقوم بها الإدارة المحلية، وتخول لها صلاحية الاقتراض في حدود معينة. وبشرط موافقة الحكومة المركزية على عقد القروض التي تزيد قيمتها عن حد معين .واشترط موافقة الحكومة في هذا الخصوص يحقق أهدافا متعددة من أهمها (محمد فؤاد عبد الباسط، دت، ب) :

- ممارسة نوع من الرقابة على المصاريف الرأسمالية في الإدارات المحلية ، حتى يتسنى لها ترشيد هذا النوع من المصاريف بما يتماشى مع سياسة الدولة الاقتصادية والمالية .هذا بالإضافة إلى أن هذه الرقابة تيسر مهمة الدولة في ممارسة التخطيط الاقتصادي، فتوافق على المشاريع التي تدخل إطار برامج الخطة وترفض غيرها من المشاريع.

- التحكم في سعر الفائدة عن طريق توزيع القروض على مدار السنة ، بحيث لا يشتد الطلب على رأس المال في فترات بذاتها فيرتفع سعر الفائدة.

- الحفاظ على سمعة السلطات المحلية المالية عن طريق التأكد من إمكانيات السلطة المحلية في الوفاء بقيمة القرض وفوائده في المواعيد المحددة.

- التأكد من سلامة المشاريع التي تمول من حصيلة القروض و لزومها للوحدة المحلية طالبة القرض حتى لا تتعرض المشاريع المحلية للفشل.

ج - التبرعات والهبات الخارجية : يكون هذا المورد عادة من حصيلة التبرعات التي يقدمها المواطنون أو المنظمات الوطنية والدولية بصفة مباشرة .أو ما قد تكون على إثر وصية تركها أحد الأغنياء عند وفاته.

من خلال هذا الموجز يتضح أن الإدارة المحلية الجزائرية تعتبر ذات أهمية كبيرة في إنجاح العمل الإداري المحلي وفي تحقيق فعاليته، وتبقى مسألة الإدارة المحلية في الجزائر تحتاج إلى استيعاب مضامين الاستقرار والانسجام وبحسب ثقة الجمهور والقضاء على تلك الصورة السلبية التي ترسخت لفترات طويلة في ذهنية الفرد الجزائري.

ثانيا: الإطار الميداني للدراسة

1- منهج الدراسة:جرت العادة على أن البحث في ميدان العلوم الاجتماعية شقين: الأول يهتم بالتنظير أو ما قيل حول الموضوع المراد دراسته نظريا، والآخر يهتم بالجانب الميداني أو النزول للميدان من أجل مطابقة ذلك النظري ميدانيا ومن هذا المنطلق احتوت دراستنا الحالية على جانب نظري تمثل في فصول نظرية عن التخطيط واستراتيجياته.

أما الجانب الثاني من الدراسة هو الجانب الميداني والذي يعتبر اختبارا حقيقيا للباحث لأنه يحدد الطرق المنهجية والأدوات المستعملة كما أنه يتوصل إلى هدف قد تطرق إليه الباحث وذلك من خلال

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تساؤلات الدراسة أو الفرضيات. ومنه ارتأينا إلى ضرورة تدعيم هذه الدراسة ميدانيا وذلك من خلال اختيار المنهج الوصفي وذلك من أجل جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها، ويتعدى ذلك إلى استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها مما يؤدي إلى كشف العلاقة بين المتغيرات وإعطاء ذلك كله التفسير الملائم، فالمنهج الوصفي في هذه الدراسة يسهل عملية رصد ظاهرة التخطيط واستراتيجياته ببلديتي الدراسة، كذلك يسهل هذا المنهج كشف مسببات الظاهرة موضوع البحث وذلك من خلال اعتمادنا على عملية ومراحل الاستطلاع للجانب الميداني والحقيقي في هذه الدراسة.

2- مجتمع البحث: يشكل مجتمع البحث في هذه الدراسة الإدارات المحلية لولاية سيف والتي تشمل 30 دائرة و 60 بلدية إذ تعتبر المختبر الحقيقي لكشف التخطيط في الإدارات المحلية . إلا أن هذه الدراسة تركز على بلدية “ بني وسين” وبلدية “ بئر حدادة “ وقد ارتأت جماعة البحث أن تطبق هذه الدراسة على المسؤولين المباشرين على عملية التخطيط والتنمية البلدية في كل من منطقتي الدراسة، وبالتالي معرفة حقيقة التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المحلية

3- العينة : اختارت جماعة البحث “ العينة القصدية” والتي يلجأ إليها الباحث عندما تكون مفردات العينة معروفة وواضحة ، وبالتالي فإن عينة هذه الدراسة هي المسؤولين المباشرين في كل من منطقتي الدراسة من الهيئة البلدية في كل من بلدية بني وسين وبئر حدادة على التوالي.

4 مجالات الدراسة

1-4 المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة في شهر أوت من سنة 2013 وتحديدًا في 08 أوت إلى غاية 3 سبتمبر 2013 من نفس الشهر، وقد كانت هذه الدراسة الكشفية مباشرة حيث ركز الباحثان على كشف ومحاولة فهم الواقع التخطيطي للبرامج الإنمائية في كل من بلديتي بني وسين وبئر حدادة بولاية سيف. تركزت المدة الزمنية في البداية على ضبط الملامح الأولى للدراسة من خلال الموافقة المبدئية بطلب من الباحثان ثم مباشرة العمل الفعلي وبدء المقابلات مع طاقم البلديتين محل الدراسة .

2-4: المجال الجغرافي:

لقد حدد المجال الجغرافي في هذه الدراسة في شمال وجنوب ولاية سيف بحيث تقع بلدية بني وسين شمال الولاية . إذ تبعد عن مقر الولاية بـ74 كلم وعن مقر دائرة بوقاعة بـ15 كلم ، يحدها شمالا كل من دائرة بوقاعة وبلدية عين الروى ويحدها من الجنوب بلدية خليل التابعة لولاية برج بوعريريج ومن الشرق بلدية عين عباسية وعين أرناث ومن الغرب تحدها ولاية برج بوعريريج، كانت تابعة إداريا لبلدية بوقاعة ثم انفصلت في سنة 1985 لتكون بلدية مستقلة بذاتها. بها فرع إداري بلدي بعين الحدرة ، وتحوز بلدية بني وسين على رقعة جغرافية واسعة ذات تضاريس جبلية تمتاز بمناخها البارد في الشتاء والدفء في فصل الصيف ،أما بلدية بئر حدادة فأصل تسميتها يعود إلى عهود غابرة أيام العهد الروماني أين كانت المنطقة تشتهر بمهنة الحدادة، وكان أمام هؤلاء الحدادين بئر لا يزال شاهدا إلى اليوم يستغله قوافل الرحل في التزود بالماء لذلك سمي هذا البئر ببئر الحدادة أو ما يعرف الآن بئر حدادة، وبعد مجيء الاستعمار تغيرت تسميتها إلى بلدية أولاد سباع إلى أن استقلت الجزائر، وفي سنة 1963 حولت إلى فرع إداري تابع إلى بلدية عين الحجر ودامت على ذلك الحال إلى غاية 1984 إثر التقسيم الإداري الأخير عادت من جديد كبلدية لكن بتسميتها الأولى “ بئر حدادة” .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وتقع بلدية بئر حدادة جنوب ولاية سيف تقع بلدية بئر حدادة على ارتفاع ما بين 600 و750م على مستوى سطح البحر، تمتاز بمناخها القاري الشديد الحرارة صيفا والبرودة شتاء، تبعد عن مقر الولاية سيف بـ 30 كلم، وعن مقر الدائرة بـ 18 كلم، ذات تضاريس سهبية وتضاريس جبلية، كما تقدر مساحتها الإجمالية بـ 147 يحدّها من الشمال: بلدية عيد الحجر، بلدية قجال (دائرة قجال) ويحدّها من الجنوب: بلدية عين ولان (دائرة عين ولان)، بلدية عين أزال و من الشرق: بلدية عين الحجر ويحدّها من الغرب: بلدية قلال (دائرة عين ولان).

3-4 المجال البشري: يقدر سكان بلدية بني وسين حسب آخر إحصاء للسكان والسكن (2008) (مديرية التخطيط والتنمية العمرانية، 2008) بـ: 12000 نسمة بها ثلاث تجمعات سكنية كبرى وهي على التوالي بني وسين مركز والتجمع الحضري الثانوي بعين الحدرة والتجمع الحضري أولاد سباع ، وبها أربع قرى كبرى وهي قرية الدوالم، قرية شعبة التالة ، قرية عيساوة ، وقرية مستاحميل ، وفي كل هذه التجمعات السكنية نسبة من السكان على اختلاف أعمارهم ونشاطاتهم ،أما بلدية بئر حدادة فقد بلغ عدد السكان بها 28000 نسمة بها 9 تجمعات حضرية. وهذا حسب آخر إحصاء للسكان والسكن لسنة 2008

5- دليل المقابلات

1-5 دليل المقابلة مع مسؤولي بلدية بني وسين/بلدية بئر حدادة.

- س1: ما هو واقع التنمية ببلدية بني وسين/بلدية بئر حدادة ؟
- س2: هل توجد مشاريع للتنمية المحلية على مستوى بلديتكم ؟
- س3: هل هناك إستراتيجية واضحة تعتمدونها في تطبيق برامج التنمية المحلية ؟
- س4: كيف تقيمون عملية التخطيط لإدارة الموارد المحلية على مستوى بلدية بني وسين/ بلدية بئر حدادة ؟
- س5: ألا تعتقدون بأن غياب برامج التخطيط يؤخر من عملية التنمية المحلية ؟
- س6: حسب رأيكم. إلى ما يرجع تأخر المشاريع التنموية في البلديات النائية والريفية خصوصا ؟
- س7: ما هي العراقيل التي تواجهونها والتي تحد من وضع وتجسيد برامج التنمية المحلية ؟

6- محتوى المقابلات وتحليلها :

1-6 محتوى المقابلة مع طاقم بلدية بني وسين :أجريت هذه المقابلة الجماعية مع الطاقم الإداري لبلدية بني وسين وهم على التوالي: النائب الأول لرئيس البلدية (ر-د) ورئيس المصلحة التقنية، والنائب الرابع (ع-د) بمكتب المصلحة التقنية وقد كانت يوم 03 أوت 2013 على الساعة 15:00 مساء ، بحيث دامت هذه المقابلة أكثر من نصف ساعة ،كانت إجابات المبحوثين على النحو التالي:

ج1: واقع التنمية ببلدية بني وسين مقبول نوعا ما، وعلى الرغم من هذا إلا أن هناك تنمية بحسب ما تتلقاه البلدية من إعانات مالية ، وتكون هذه التنمية في قطاعات عدة (الأشغال العمومية ، الصحة والبيئة ، قطاع الري والثقافة والرياضة).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ج2: يوجد بحوزة البلدية إلى حد الآن 16 مشروع مستقبلي منذ تولي هذا المجلس مهامه ، كما لدينا

ثلاثة عشر (13) مشاريع تكميلية مستلمة سابقا من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي سابقا. وهو ما ينعش البلدية مستقبلا في إطار دعم المخطط الوطني للتنمية والتعمير وكذا المخطط الولائي للتنمية حتى تستفيد البلدية من مشاريع إنمائية تخرجها من العزلة التنموية ، و حاليا لدينا مشاريع للإنجاز في إطار التهيئة والتحسين الحضري كالإنارة العمومية وتعبيد الطرق ، وعلى سبيل المثال لدينا مشروع إنجاز سد مائي فلاحي بمنطقة “ لفرادة ” لتسهيل وتمكين الفلاحين من السقي ودعم الفلاحة المحلية من تربية الدواجن ، الأبقار ، تربية النحل، كما لدينا مشروع التهيئة الحضري على مستوى بني وسين مركز، عين الحدرة والتجمع الحضري بأولاد سباع وبالتالي نصل نوعا ما إلى تنمية مقبولة على العموم .

ج3: تسعى البلدية جاهدة بكل إمكانياتها البشرية، المادية والطبيعية التي تزخر بها إلى توسيع دائرة البرامج الإنمائية مستقبلا وخصوصا في مجال الري والصرف الصحي ، وكذا مشروع الغاز الطبيعي لكل من التجمع السكني “ بقرية شعبة التالة والتجمع السكني غريبات ” وبالتالي تطبق بلديتنا كل إمكانياتها لخلق فضاء للتنمية الإستراتيجية في كل مشاتي وضواحي البلدية .

ج4: عملية التخطيط لإدارة الموارد المحلية على مستوى بلديتنا إلى حد الآن لا بأس بت والمجلس الحالي يسعى إلى تحسين الإدارة ومخططاتها التنموية ومواردها في شتى الميادين ، والتخطيط الذي نطبقه على مستوى بلديتنا هو الصادر عن الهيئات الوصية كمديرية التخطيط والتهيئة العمرانية والمكتب الخاص بالمصلحة التقنية والتي تساهم في دعم التنمية المحلية فمن خلال هذين نحاول تطبيق البرامج الإنمائية بشكل مخطط ومدروس .

ج5: عند غياب كل عملية تخطيط تتأخر برامج التنمية على مستوى البلدية ، وتبقى العملية التخطيطية الركيزة الأساسية في التنمية، ولكن نأسف لعدم وجود تخطيط فعال تتبعه الإدارات المحلية وخصوصا الريفية والنائية منها.

ج6: من أهم العراقيل التي تواجهها عملية التنمية على مستوى بلديتنا هو العقار ومشكلة تحرير الأرض لاستغلالها في مشاريع الإسكان والتعمير والبناء. فمثلا تعاني بلدية بني وسين من توقف بعض المشاريع بسبب الأرض أضف إلى ذلك مشكلة التمويل المالي غير الكافي لأن تضاريس المنطقة وعرة ، وبالتالي استغلالها بالموارد المالية يجب أن يكون كاف ومرتفع نوعا ما. وعلى سبيل المثال تلقت البلدية هذه السنة 14 مليار سنتيم لغرض التهيئة والتحسين الحضري في كل من بني وسين مركز، التجمع الحضري الثانوي بعين الحدرة والتجمع الحضري أولاد سباع، وتبقى هذه القيمة المالية غير كافية ونطلب من الإدارة الوصية المزيد حتى نصل إلى مستوى أفضل للتنمية المحلية في شتى الميادين.

ج7: تتأخر المشاريع لأسباب منها العقار ، التضاريس الوعرة ، شساعة المساحة وكثرة المناطق المبعثرة هذا الذي جعل التنمية على مستوى بلديتنا ضعيفة نوعا ما .

2.6 محتوى المقابلة مع طاقم بلدية بئر حدادة:

أجريت هذه المقابلة الجماعية مع رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه الأربعة وذلك يوم 03 سبتمبر

2013 دامت حوالي 45 دقيقة وقد كانت إجاباتهم على النحو التالي :

الجواب الأول والثاني :هناك عدة مشاريع على مستوى البلدية وأخرى قيد الدراسة نذكر منها :برنامج فك العزلة على المواطنين ،برنامج تهيئة المدخل الشرقي لركز بلدية بئر حدادة والمدخل الغربي للبلدية ،إنجاز الإنارة العمومية ،تهيئة المرغة العمومية ،برنامج حفر الآبار وتزويد السكان بماء الشرب ،إنجاز

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

محطة التصفية ،تزويد بعض المشاتي بالغاز الطبيعي ،إنجاز متوسطة بالضواقة ،تزويد سكان المشاتي بالإنارة الريفية ،

ج3: نعم هناك إستراتيجية معتمدة في تجسيد برامج التنمية المحلية كإعداد مقترحات على المدى القريب والمتوسط والبعيد وأخذ بعين الاعتبار الأولويات .

ج4: على العموم هناك نسبة تقدم ملحوظة في إنجاز المشاريع مع العلم أن هناك بعض الصعوبات وتعلق بالتأخر والبطء في قبول المشاريع على مستوى الجهات المسؤولة والإعتمادات المالية غير الكافية .

ج5: بالفعل يؤدي غياب برامج التخطيط إلى تأخير عملية التنمية المحلية، فمثلا هناك بعض البلديات على مستوى الولاية لا تراعي أهمية التخطيط مع العلم أنها استفادة من برنامج الهضاب ورغم كل السيولة المالية إلا أنها مازالت تحتاج إلى كوادر بشرية قادرة على النهوض وتحقيق التقدم فالمشكلة عندنا مشكلة أذهان وأفكار وعقليات .

ج6: أهم العراقيل التي تحد من وضع البرامج التنموية المحلية هي : مشكلة الأغلفة المالية الممنوحة والتي لم ترمج ،فغياب أو نقص الأغلفة المالية المحصل عليها لا تكفي لإحداث تنمية منشودة إضافة إلى غياب المداخل المالية فالبديلة فقيرة جدا ولا توجد موارد مالية ذاتية قيمة عالية لتجسيد التنمية المحلية .

ج7: تأخر المشاريع في البلديات النائية والريفية راجع إلى نقص الأغلفة المالية ،غياب المداخل ،ضعف الكوادر البشرية ،البيروقراطية ،ضعف الخبرة والكفاءة في التسيير .

7- تحليل المقابلات : من خلال ما تم عرضه من مقابلات على مستوى بلديتين من ولاية سيف ، وعلى اختلاف رقعها الجغرافية سواء كانت في شمال أو جنوب الولاية ، فإن عملية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المحلية يبقى ضعيف وشبه منعدم، فهو يقتصر على تجسيد البرامج وتنفيذها في إطار مخطط شغل الأرض¹ POS¹ أو في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتعمير . فمعظم المشاريع الإنمائية إن لم نقل كلها تفتقد إلى التخطيط الفعال والمدرّوس من قبل هيئات مختصة، وذلك راجع إلى أسباب موضوعية نذكر منها نقص التأطير الكافي وخاصة من يقف وراء الهيئات المخول لها أن تخطط وترمج استراتيجيات على المستوى المتوسط والبعيد . كما يظهر إلى الوجود عائق لا يقل أهمية عن العائق البشري وهو عدم استمرارية نفس المسار التنموي الذي تسلكه الإدارة المحلية على مستوى ميدان الدراسة، فتعاقب المسؤولين واختلاف توجهاتهم هو الذي يحدث فجوة نوعا ما في تطبيق برامج التخطيط الفعال فكل خمس سنوات تشهد الإدارة المحلية تعاقب الموارد البشرية عليها ومنها تشهد نوعا ما إما تأخر المشاريع أو بطلانها في نواحي أخرى أو حتى إلغاؤها واستبدالها بمشاريع جديدة. فهذه الحقيقة لا تدفع بالتنمية إلى الأمام، بالإضافة إلى فقدان الوجه الحضري في المناطق الريفية هو الذي يلبسها ثوب التأخر في البرامج الإنمائية المخططة. أما في الجهة المقابلة نجد أن التخطيط الحضري يقتصر فقط على المناطق القريبة جدا من الإدارة الأم وهي الولاية، أما في المناطق الريفية الأخرى فاعتماداتها المالية لا تكفي لكي تخطط وترمج استراتيجيات تنموية على المستويين المتوسط والبعيد وهذا ما يؤكد كل من مسؤولي البلديتين محل الدراسة، فالغطاء المالي غير كاف. والكوادر البشرية غير مؤهلة للنهوض بالتنمية المحلية الإستراتيجية والعراقيل من قبل بعض الهيئات في الإسراع على الموافقة على بعض المشاريع وهو ما تشهده بين الحين والآخر المناطق الشمالية لولاية سيف، فكل هذه العقبات تحد من وضع وتجسيد آفاق إستراتيجية وتنموية. هذه الأخيرة يبقى الفرد بحاجة إليها وهو دائما ينشدها في سبيل تحقيق احتياجاته .

pos¹ مخطط شغل الأرض في الجزائر وتعنى به كل إدارة تخطيطية :

8- النتائج العامة للدراسة؛ من خلال ما تم عرضه من أطر نظرية وأخرى ميدانية نتوصل إلى النتائج التالية:

- 1- إن عملية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المحلية لولاية سيف يبقي ضعيف وشبه منعدم ، فهو يقتصر فقط على استلام المشاريع وتنفيذها. في إطار البرامج السنوية العامة للدولة والمتعلقة بالتنمية وفق خطط الدولة العامة.
 - 2- أن الكوادر البشرية الموجودة حاليا على مستوى الإدارات المحلية غير كافية وهي غير متخصصة، وبالتالي لا بد من توظيف الكفاءات البارزة في مجال التخطيط التنموي والإستراتيجي الفعال واستقطاب الكفاءة منها .
 - 3- نقص الأغلفة المالية المناسبة والكفيلة بتحقيق فضاء تنموي يعيق من عملية التنمية بعيدة المدى في جميع القطاعات واليادين التنموية .
 - 4- نقص الدراسات الإستشراافية والتخطيطية بعيدة المدى على مستوى الإدارات المحلية والبلدية. وهذا ما يعيق نوعا ما الأفق التنموية في الإدارة المحلية بمدينة سيف بالجزائر .
 - 5- مكاتب المصالح التقنية لا تكفي وحدها لبلوغ غايات وأهداف تنموية ، وبالتالي لا بد من تدعيمها ببعض الهيئات المختصة ومكاتب الدراسات وخبراء التخطيط الميداني مراكز التخطيط الإستشرافي بعيد المدى .
 - 6- التكوين الجيولوجي للمناطق الريفية وتضاريسها الوعرة وخصوصا الفلاحية منها. لا يسمح بالتنمية الفعالة والحقيقية في الظهور فتبقى تنمية في إطار قطاع واحد دون القطاعات الأخرى المتكاملة .
 - 7- التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المحلية يعتمد على تضافر الجهود والوقت الكاف وشمولية اليادين والقطاعات ولا يقتصر على خمس سنوات فقط، وبالتالي استبدال الموارد البشرية بين الحين والآخر قد يعيق من عملية التنمية والتقدم .
- خاتمة:** إن عملية التنمية والتقدم تبقى من أهم سمات المجتمع الحديث والمعاصر ، فهي المحك الأساسي للتطور والمضي قدما نحو الأمام. لذلك لا بد من توفر مناخ ملائم للتخطيط الإستراتيجي في كل المستويات والإدارات حتى يحقق المجتمع ذاته ويشبع احتياجاته. ويبرز طاقاته التخطيطية. فيعمل كل من الفرد والجماعة والمجتمع ومختلف المؤسسات والهيئات على تطبيق برامج التخطيط الإستراتيجي في الإدارات المحلية والوطنية فالدولية. ومنه يمكن القول بأن الإدارة المحلية بحاجة إلى خطط تنموية واستشراافية تشبع من خلالها احتياجات الأفراد والجماعات بشكل تنموي تخطيطي وبالتالي يمكن إدراج التخطيط الإستراتيجي وفق المستويات والإحتياجات الأولى للدولة والمجتمع.

المصادر والمراجع

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر ص 26
- 2- أحمد رشيد، مقدمة في الإدارة المحلية، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1975، ص ص 74-75
- 3- سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 1996، ص 07
- 4- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، مطبعة عين شمس، 1989، القاهرة، مصر ص ص 76-77 .
- 5- ظريف بطرس، مبادئ الإدارة المحلية وهضابها ما بين النظرية والتطبيق ، ط 1 مكتبة الإنجلو المصرية القاهرة ، مصر 1971 ص 255 .
- 6- عبد العزيز عبد الله مختار ، التخطيط لتنمية المجتمع ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر ، 1995، ص 91
- 7- عبد المطلب عبد المجيد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية 2001 ص 97 .
- 8- عبد المعطي محمد حسان، مبادئ في الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1983، ص 16
- 9- عبد الهادي الجوهري، ابراهيم أبو الغاز، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2001، ص 08
- عمار عوابدي، القانون الإداري، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 249 . 10
- 11- لوبيزة مصيبح، الإدارة المحلية والتنمية، رسالة ماجستير- ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري ،قسنطينة، الجزائر ص 57.
- 12- محمد الهادي لعروف ، التهيئة والتعمير في صلاحيات الجماعات المحلية.محاضرات ملتقى حول تسيير الجماعات المحلية، مخبر المغرب الكبير،الاقتصاد والمجتمع،الجزائر، 2008 ص 31 .
- 13- محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري (تنظيم الإدارة نشاطها ووسائلها)، دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية، مصر، ص 36 .
- 14- محمود فاضل، معوقات التخطيط، مقال بعنوان استراتيجيات التخطيط ، “ المدراء الإداريون ، 25 ديسمبر 2004 ، دون ذكر البلد، دون ذكر السنة.
- 15- مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية، الإحصاء العام للسكان والسكن 2008، سطيف الجزائر، 2008
- 16- موريس نخلة وآخرون، القاموس القانوني الثلاثي، ط 1 منشورات الجلي القانونية، دون ذكر البلد، 2002 ص 369
- 16- منى عويص، عبلة الأفندي، التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1994، ص 33
- 17- منير إبراهيم شلبي، المرفق المحلي (دراسة مقارنة) ط 1، دار الفكر العربي 1977 ص ص 23-24.
- 18- نعيمة الجرف، القانون الإداري (دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة)، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة، مصر، 1973 ص 284
- 19- jack koteen , **Strategic management ,in public and Nonprofit Organization** ,2nd edition, Westopic, ct,usa,Publishing group ,Inc , 1997, p20
- 20- SID ALI :**Compétences des organes délibérant et des organes exécutifs au niveau de la commune.**la revue du CENEAP.N-2 Mitidja impression.2002.P07.

تحسين خدمة العملاء كآلية لبلوغ ريادة المنظمات الخدمية في بيئة الأعمال الرقمية

دراسة ميدانية لعينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين

أ. سهام بوفلفل
جامعة قالة – الجزائر

أ. نجاح بولودان
جامعة قسنطينة - الجزائر

أ. سليمة طبايبية
جامعة قالة - الجزائر

ملخص:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تبيان أهمية تحسين خدمة العملاء من قبل المنظمات الخدمية عامة وشركات التأمين خاصة لتحقيق الريادة في بيئة رقمية، خاصة في ظل زيادة الإهتمام بالعمل وإعتباره النواة الأولى التي تبني عليها إستراتيجيتها من جهة، والتطور التكنولوجي الذي تشهده بيئة الأعمال وإستثماره في صناعة الخدمات المقدمة وبأساليب مبتكرة من جهة أخرى، وكنتيجة حتمية تسعى هذه المنظمات إلى إعتماد منهجية وفكر جديد لتقديم هذا النوع من الخدمات بجودة تماشى وتوقعات العملاء مما يحقق الرضا والولاء.

وقمنا من خلال البحث إلى تبيان ضرورة حرص شركات التأمين على تقديم خدمات لعملائها وتغطية الأخطار التي قد يتعرضون لها بشكل يتوافق وحاجياتهم التأمينية، إلا إنه قد تقع مشاكل وهفوات تضعها في حالة حرجة أمام عملائها، كما أنها لا تتعامل مع الإستفسارات بطريقة جديدة حول نواحي قصور الخدمات المقدمة مما يجعلهم غير راضين، وتعد مشكلة عدم رضا العملاء من أهم الأخطار التي تهدد شركات التأمين، مما وجب عليها تحسين خدماتها المقدمة وإيجاد حلول سريعة ومبتكرة للمشاكل التي تواجه عملائها، والإهتمام أكثر بالشكاوي المقدمة والحلول المقترحة من قبلهم، فعلاج الأخطاء المترتبة عن تقديم الخدمات التأمينية بمختلف أنواعها يقوى ويدعم من العلاقة بينها وبين العملاء ويؤدى إلى ظهور الولاء للشركة لدى هؤلاء العملاء.

وتأسيسا لما تقدم، تأتي الدراسة الميدانية لعينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين والذي بلغ عددهم 80 في الفترة الممتدة من: 2014/01/15 إلى: 2014/02/25، ومن خلال إستخدامنا لبرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وتحليلنا لإجابات أفراد العينة توصلنا إلى تأكيد الفرضية الأولى والمتعلقة بمدى إهتمام الشركة الجزائرية للتأمين بتحسين خدمة العملاء في بيئة رقمية، كما أثبتنا من خلال دراستنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪ بين تحسين خدمة العملاء والأداء الرائد في الشركة الجزائرية للتأمين، وذلك من خلال إستفادتها من منافع الإنترنت كالموقع الإلكتروني الخاص بها والذي من خلاله يتم تزويد عملائها بأحدث الخدمات المقدمة وتفتح لهم المجال لإبداء آرائهم بكل حرية وشفافية لضمان تدارك الأخطاء وتصحيحها، مما يجعلها تحقق ريادة في مجال نشاطها التأميني.

الكلمات المفتاحية: خدمة العملاء، الريادة، البيئة الرقمية، شركات التأمين.

Abstract:

The customer is an important factor in insurance companies that rely on its strategy, and as an inevitable result of the digitization of the world economy has become the reflection on improving customer service methods and the most important to achieve the leadership in these organizations, and of course strategies involves serious work to create a business environment to understand

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

customer needs and strive to provide sophisticated electronic services to meet these needs.

You also want the insurance companies to get the best performance and profits by improving the quality of services provided to its customers. sincerely manage effectively through the implementation of different values. and here can be considered a strategic success in the future and the means by which show individual initiatives and administrative practices of insurance companies.

The study confirms the interest of the Algerian society for improving the quality of customers through their use of the latest technological innovations such as the Internet and having a website to provide its customers with latest product offerings and pave the way for them to express their opinions freely and transparently to ensure the capture and correct errors. making them achieve leadership in the field of insurance business.

Keywords: customer service. improve customer service. leadership. digital environment.

المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

تتجلى الريادة بالنسبة للمنظمات الخدمية التي تعمل ضمن بيئة حركية وذات ميزات تنافسية عالية وفي ظل إقتصاديات الرقمنة، بإعطاء موظفيها مجال مرّن لإستخدام آرائهم في كل وقت لمساعدة العميل وإرضائه بإستخدام وسائل الإتصال الحديثة كالهاتف، البريد الإلكتروني، وشبكات الإنترنت... الخ، لذا إستوجب عليها أن تعد تقارير دورية خاصة بأحوال السوق وسلوك عملائها ومعرفة أكثر المنتجات ربحية، وتحديد علاقتها بعملائها، التخطيط لحملاتها الترويجية ووضع قوائم مفصلة للعملاء من حيث درجة التعامل ولوائهم، ومجمل المؤشرات سابقة الذكر تستطيع من خلالها المنظمات الذكية والرائدة تحقيق أهدافها والوصول إلى غايتها المسطرة بأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت.

وتعتبر المنظمات الخدمية أن العميل هو العمود الفقري لبقائها وإستمرارها ونجاحها، وترى أنه من الضروري على كل فرد من أفرادها تقديم خدمة متميزة لكسب ثقته وضمّان ولائه ضمن مواردها المتاحة، إذ يعتبر الموظفون ذو السلوكيات والمواقف الإيجابية في تعاطيهم مع مختلف العملاء حجر الزاوية في عكس صورة إيجابية للمنظمات الأعمال وتحقيق الريادة في مجال الأعمال.

➤ إشكالية الدراسة:

إن التوظيف الفعال للتقنيات التكنولوجية هو سر نجاح المنظمات الخدمية الناشطة في البيئة الرقمية في رفع مستوى قدرتها التنافسية أو على الأقل البقاء ضمن دائرة المنافسة، فمن خلال إيجاد سبل أكثر إبتكارا لجذب العملاء وتقديم خدمات جديدة، تحقق التميز والريادة في الأداء، ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف تحسن المنظمات الخدمية خدمة العميل الإلكتروني بهدف بلوغ الريادة في أعمالها؟

➤ فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية، والتي سنحاول من خلال بحثنا تأكيدها أو نفيها:

- الفرضية الأولى: لا يوجد إهتمام من طرف الشركة الجزائرية للتأمين بتحسين خدمة العملاء في ظل بيئة الأعمال الرقمية.

- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تحسين خدمة العملاء والأداء الرائد في الشركة الجزائرية للتأمين.

➤ أهمية البحث:

تأتي أهمية مفهوم ريادة منظمات الأعمال الخدمية من خلال مساهمتها في إستيعاب الوضع السائد لبيئة العمل التي تتصف بشدة المنافسة، والتي أضحت أكثر تعقيدا نتيجة سرعة تغيرها الكبيرة، وذلك بمراقبة لحظية مستمرة، ومحاولة توقع الإتجاه الذي يمكن أن يأخذه مجال العمل مستقبلا، وتحديد الفرص التي يمكن إستثمارها، أو المخاطر التي ينبغي تجنبها في السعي لتحسين موقعها ضمن بيئة العمل أو على الأقل الإستمرار في المنافسة، هذه الأخيرة لا تتوفر دون بلوغ درجة من التميز في الأداء إتجاه الخدمات المقدمة للزبائن والمتعاملين بشكل عام.

➤ أهداف الدراسة:

يمكن إجمال أهم النقاط التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها فيما يلي:

- محاولة الإحاطة بمفاهيم ريادة الأعمال وتحسين خدمة العملاء، وبيان أهميتها بالنسبة لبيئة الأعمال،
- دراسة سبل وآليات تحقيق الريادة في الأداء المؤسسي للمنظمات الخدمية من خلال الرضا والولاء الزبوني والجودة الشاملة،
- محاولة إسقاط آليات ريادة الأعمال وتحسين خدمة العملاء على منظمات الأعمال الخدمية في الجزائر، من خلال دراسة إستببانية إستقصائية، مع التركيز على الأسئلة التي تخدم الموضوع، وتحليل مختلف النتائج المتوصل إليها لأجل تقديم الإقتراحات.

➤ منهجية الدراسة:

تم إعتداد المنهج الوصفي التحليلي بغية الإحاطة بالجوانب النظرية لموضوع الدراسة، كما تم إعتداد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية لدراسة المؤسسة الجزائرية للتأمين، وقد إستخدمنا عدة أساليب إحصائية تمثلت في: الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الإختلاف والوزن النسبي، معامل الإنحدار.

➤ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركة الجزائرية للتأمين والتي تعد من أقدم وأكبر الشركات الجزائرية العاملة في مجال للتأمين سواء تعلق الأمر بنشأتها أو بالراحل التي مرت بها، إضافة إلى الوظائف والمهام الموكلة لها من خلال نشاطها التأميني والمالي على حد السواء، وتقع في 05 حي ارنستو غفارا الجزائر وسط، ولقد تأسست بموجب القانون 198/63 المؤرخ في 12 ديسمبر 1963، وبدأت ممارسة نشاطها الفعلي على شكل شركة مختلطة مصرية جزائرية في سنة 1964.

وتؤدي الشركة دورا فعالا في تأمين وضمن الأملاك ضد كل المخاطر التي تهدد وجودها، حيث تقوم بالوظائف التالية:

- ممارسة كل عمليات التأمين من خلال ما تعرضه من خدمات تتعلق بضمان الأخطار التي تخص: الحرائق والاستغلال، المسؤولية المدنية والأخطار المتعددة، تأمين السيارات والأشخاص.
- ممارسة الوظيفة المالية من خلال عمليات التوظيف الخاصة بالإستثمار في الأوراق المالية، وكذا السوق النقدي وغيرها.

وقد قمنا بتوزيع الاستمارة على 130 موظف، إلا أننا تمكنا من جمع 80 قائمة صحيحة بعد

إلغاء 10 قوائم تحمل إجابات متناقضة، و 40 قائمة لم نستطع الحصول عليها.

➤ أداة الدراسة وحدودها:

إعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة وتضمنت الإستبانة (27) فقرة، ولعرفة ثبات أداة القياس وحتى تكون صالحة مهما اختلفت الفترة الزمنية للدراسة، فقد استخدمنا إختبار ألفا – كرونباخ الذي بلغت قيمته 83%، كما أن إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة دلت على العلاقة القوية بينهما حيث بلغ معامل الارتباط سيرمان 76.9% عند مستوى معنوية 5%، وهذا يدل على إرتفاع نسبة مصداقية مقياس الدراسة والثبات.

ولقد ركزت الدراسة على المؤسسة الجزائرية للتأمين، وإستمرت خلال الفترة الممتدة من: 2014/01/15 إلى غاية 2014/02/25.

➤ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت جانبا أو أكثر من جوانب هذه الدراسة نوجز بعضا منها،

فيما يلي:

1) دراسة بودي عبد الصمد والتي تعنونت بـ: الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، والتي هدفت في مجملها إلى محاولة الإستطلاع عن مفهوم ومكونات وأهمية توظيف الإدارة الرقمية في منظمات الأعمال، إضافة إلى إبراز واقعها وأهم تحدياتها في منظمات الأعمال العربية مع محاولة التركيز على نموذج من أجل منظمات الأعمال العربية لتبني مدخل الإدارة الرقمية في تطوير وتحديث أساليب عملها وجعلها أكثر تميز وإبداع في تقديم منتجاتها وخدماتها المختلفة ولكي تكون أكثر إستجابة ومرونة لمختلف التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، وتوصلت إلى أنه لتحقيق إدارة فعالة ومتميزة في منظمات الأعمال العربية كان لزاما عليها الإرتكاز على عدة مداخل رئيسية لتحقيق مطلبها المنشود، ولعل أهمها إنتهاج وتطبيق مفهوم الإدارة الرقمية الذي يعتمد أساسا على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والإتصالات لما له أثر كبير في تعظيم مركزها التنافسي، وجعلها قادرة أكثر على إبداع وإبتكار طرق وأساليب إنتاجية جديدة تحقق لها التمرکز السوقي التميز ورصد وتحديد الفرص والتهديدات المتوقعة، مما يساعدها في صياغة إستراتيجيات متميزة أكثر نجاحا تمكنها من تحسين أدائها الإقتصادي وتحقيق أهدافها العامة بصورة أفضل.

2) دراسة تيقاوي العربي والتي جاءت بعنوان دور التغيير التنظيمي في تطوير الإبتكار في المنظمات

الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الإتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية تحليلية -، والتي تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الإبتكارات داخل منظمات الإتصالات الجزائرية (إتصالات الجزائر، الوطنية للإتصالات الجزائرية (نجمة)، أوراسكوم تيليكوم الجزائر) من وجهة نظر العاملين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها (75) مفردة، وقد تم إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، إعتامادا على المتوسطات الحسابية وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كان مرتفعا، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الإبتكار داخل المنظمات جاءت أيضا مرتفعة.
- أن هناك دورا إيجابيا عملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الإبتكارات التنظيمية (الإداري، التقني، الإضافي).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وتوصي الدراسة بضرورة تبني عينة الدراسة المبحوثة سياسة جديدة تعمل على التوسع في الدور الفعلي لعملية التغيير التنظيمي من قبل الشركات المدروسة لزيادة مقدرة مؤسساتها على التنافس، ولذلك ينبغي أن تضع ضمن إستراتيجيتها العمل على تطوير وإبتكار خدمات جديدة، للحصول على إختراعات تتميز بها عن المنافسين، من خلال القيام برسم خطط من شأنها أن تهيأ المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة بإستحداث، أو إلغاء في هيكلها التنظيمية، وإجراء تغييرات جذرية في إستعمال التقنية في كافة المستويات الإدارية.

3) دراسة إيثار عبد الهادي آل فيحان والتي حملت عنوان دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، والتي ركزت في مجملها تبين أهمية الريادة في كونها أحد المداخل الأساسية للتطور الإقتصادي منذ عام 1725، والتي تم إعتاد هذا المصطلح عام 1934، كما تضمنت هذه الدراسة مفهوم الريادة والريادي مع خصائصه ودوافعه، كذلك أنواع الريادة (الداخلية، الخارجية)، إضافة إلى مفهوم وأنواع حاضنات الأعمال ودورها في دعم عملية ريادة المنظمات ومن ثم التنمية الإقتصادية من خلال النجاح والمستلزمات المطلوبة.

➤ تقسيمات البحث:

- المحور الأول: المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة؛
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة؛
- المحور الثالث: دراسة ميدانية لعينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً- الريادة في منظمات الأعمال:

مع تزايد ونمو الطلب العالمي، وإتجاهات المنظمات إلى تكثيف المكون المعرفي، والعمل على إشباع إحتياجات وأذواق المستهلكين، أصبحت الريادة والتنوع سمة أساسية من سمات الإقتصاديات المعاصرة، حيث أضحت من الحقول الهامة والواعدة في إقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية على حد سواء، إذ تساهم المنظمات الريادية في تطوير التنمية الإقتصادية الشاملة، كما تعتبر النواة الأولى في بناء منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة، وعليه سنتطرق إلى مفهوم الريادة بصورة عامة قبل التطرق إلى الريادة في منظمات الأعمال.

1- تعريف الريادة:

هناك العديد من التعريفات التي وضعت لتحديد مفهوم الريادة نوجزها في النقاط التالية:

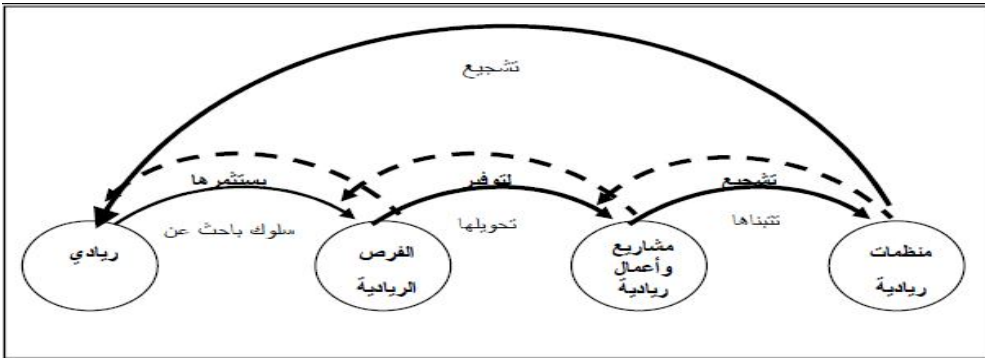
✓ الريادة أو الريادية مفهوم قديم أستعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الإستكشاف العسكرية، ودخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الإقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل ريتشارد كانتلون الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقا بأنه ريادي، مهما يكن الأمر فإن روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لمفهوم الريادة¹.

✓ وعرف العالم الإقتصادي شومبيتر الريادي بأنه هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو إختراع جديد إلى إبتكار ناجح، وبالتالي فإن وجود قوة الريادة أي التدمير الخلاق في الأسواق والصناعات المختلفة تنشئ منتجات ونماذج عمل جديدة، وبالتالي فإن الرياديين يساعدون ويقودون التطور الصناعي والنمو الإقتصادي على المدى الطويل.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

✓ هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتحصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمنظمة، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة، مما يؤدي إلى تراكم الثروة².
ومن خلال التعاريف السابقة للريادة، يتم الوصول إلى أربعة جوانب رئيسية من تعريف الريادة وهي³:

- إنفاق المال وبذل الجهد وتحصيص الوقت؛
- تحمل المخاطر المختلفة؛
- إنشاء شيء جديد ذو قيمة؛
- الحصول على مختلف المكافآت.



المصدر: هاشم فوزي العبادي وآخرون، الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 4 لسنة 2010، ص 15.

2- مميزات الريادة:

تتميز الريادة بالصفات والمميزات التالية⁴:

- تعتبر الريادة أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق باستخدام الأمتل للمواد المالية والمادية المتاحة للوصول إلى تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات؛
- مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد والتي تتميز بنوع من المخاطرة؛
- تعبر عن الجهد المبذول من أجل إحداث التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع؛
- تعني الاستخدام الأمتل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية؛
- تعد المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود على القرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء إختبار النشاط الإقتصادي الملائم؛
- تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائياً حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر، لبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد.

3- أهمية الريادة:

تكسب منظمات الأعمال تكنولوجيا المتقدمة وقوة عمل ماهرة قادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، حيث تقوم بتمكين مواردها البشرية وتعليمها وتدريبها لتصبح ملكا للمنظمة، كما أن القدرة على التنبؤ يعد أساس الريادة وتحقيق التفوق على المنافسين، كما أن أحد أسباب القيادة والريادة للمنظمات الناجحة يكمن في تفويض السلطة إلى وحداتها التنظيمية المختلفة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويمكن تحديد أهمية الريادة في النقاط التالية⁵:

- تحسين الوضع المالي للمنظمة؛
- توفير المزيد من فرص العمل التي ترضي وتناسب القوى العاملة؛
- توظيف الآخرين في وظائف غالبا ما تكون أفضل لديهم؛
- تطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد من التطورات الإقتصادية؛
- التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء للإستهلاك المحلي أو للتصدير؛
- زيادة الدخل القومي وزيادة النمو الإقتصادي؛
- التشجيع على بناء وتقديم منتجات بجودة أعلى، وإيجاد أسواق جديدة؛
- التشجيع على إستخدام التقانة الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية.

4- من هو الريادي:

إن الريادي هو الذي يأخذ مكانا بين المنتجين والعلماء، ففي سنة 1985 عرف بيتر دراكر الريادي على أنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الإقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية، وفي سنة 1994 عرف جيفري تيمنز الريادي أو المبادر الفردي بأنه العمل الإنساني المبدع الذي يبني عملا متميزا من لا شيء⁶.

وبالنسبة للإقتصادي الفرنسي ساي فإن الريادي هو الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصر الإنتاج وبالتالي يكون قادر على الربط والتوجيه والإشراف بإعتباره حجر الزاوية في العملية الإنتاجية.

كما أن الرياديون هم الأشخاص الذين يعملون بشكل مستقل أو كجزء من المنظمة والذين يقومون بالبحث عن الفرصة الريادية، ثم يستخدمون عملية الإبداع التي تتضمن المخاطر لغرض تعقب أو إستغلال تلك الفرصة، وغالبا ما يعد الرياديون بأنهم الأشخاص الذين يحصلون على الإئتمان المصرفي لتحقيق الأشياء التي تحدث بالصدفة، ويتواجدون في جميع أنحاء المنظمة، بدء من المدراء التنفيذيين وصولا إلى الذين يعملون على إنتاج سلع وخدمات المنظمة.

كما يختلف تعبير الريادي عن المدير، ففي الوقت الذي يكون فيه التوجه الإستراتيجي للمدير محكوم بمراقبة الموارد الحالية، يكون الريادي محددًا بإدراك الفرصة مع التزام سريع بإستثمارها في ظل هيكل تنظيمي مسطح، وشبكات غير رسمية متعددة وتوجه نحو الفريق⁷.

5- المنظمات الريادية والمنظمات التقليدية:

يمكن أن نوجز أهم الفروقات الموجودة بينهما في الجدول الموالي:

الخصائص التنظيمية	المنظمة التقليدية	المنظمة الريادية
الإستراتيجية	الحفاظ على الحصة السوقية يحتل الأولوية الأول، وتحقيق التغيير والتنوع من خلال الإندماجات.	تبحث عن مشروعات جديدة، وتعمل للحفاظ على الحصة السوقية الحالية من خلال التكيف مع الأسواق.
المسح البيئي	النظر إلى التغيير باعتباره تهديدا، ومسح البيئة الخارجية لتجنيد التهديدات.	النظر إلى التغيير باعتباره فرصا، وتقوم بمسح البيئة الخارجية والداخلية بحثا عن فرصا جديدة.
الفعالية والرقابة	معايير ربع سنوية وسنوية لتقييم الأداء.	معايير التكيف والقدرة على البقاء والإستمرار.
المخاطرة	شيء ينبغي تدنيته.	وسيلة للنمو والتكيف والبقاء والإستمرار إذا أحسن إستغلالها.
الثقافة التنظيمية	تهدف الثقافة التنظيمية إلى الحفاظ على الوضع الحالي.	هناك حاجة للمؤثرات والعوامل العاطفية، وتقوم بتدعيم ورعاية الإبتكار والقدرة على التكيف.
الهيكل والإتصالات	أهمية خطوط السلطة، وفتوات الإتصال الرسمية.	تسيطر الهياكل غير الرسمية والإتصالات الأفقية على التصرفات والقرارات.
صناعة القرارات	تضع الإدارة العليا مؤشرات ضيقة للتنظيم، وقد لا تسمح بمرور المعلومات.	تصيح الإدارة العليا الرؤية التنظيمية، ويوجد تشجيع لشاركة العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم والإستفادة من هذه المشاركة.
الأفراد	مورد وفير يمكن الحصول عليه وتغييره بسهولة.	أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها وإستخدامها بفعالية.
القدرة على الإبداع	شيء يجب تجنبه.	شيء يجب تدعيمه، وتطويره وتشجيعه.

المصدر: أحمد الشميمري ووفاء بنت ناصر، ريادة الأعمال، مكتبة الشقري، 2010، ص22.

6- الريادة في بيئة الأعمال الرقمية:

تعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلف الموارد وتزيد قدرتها، وأصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في إستراتيجيات الريادة وإغتنام الفرص بالأسواق، إن إستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية لأن التكنولوجيا تقوم على تزويد الزبائن بكافة المعلومات من خلال إستخدام لوحة المفاتيح بالحاسب الآلي والتعامل مع كافة البنوك ومكاتب السياحة والمسارح وغيرها، والتكنولوجيا الحديثة مكنت المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للعملاء وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للعملاء وتحقيق قيمة أعلى في الإقتصاد العالمي والإنتفاخ على الأسواق المحلية⁸.

تأسيسا على ما سبق، يمكن القول أن خلاصة ثورة التكنولوجيا هو ظهور ما يعرف بالمنظمة الرقمية والتي تستخدم الربط الإلكتروني الرقمي، أو الشبكة الإلكترونية في عمليات الإتصال وتبادل المعلومات فيما بينها داخليا ومع العالم الخارجي⁹.

إن الإتجاهات التكنولوجية والعالمية قد زادت المخاطر والغموض للمنظمات الريادية حيث إن التنبؤ بالأسواق والتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة قد زادت في صعوبة التنبؤ بكيفية تحقيق النمو، وأن تصبح المتحرك الأول في السوق والبحث في كيفية الريادة في ظل المنافسة الشديدة، وإن العلاقة في

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

كيفية بناء مرونة في الإستراتيجية وجدارة في المنافسة والقدرات البشرية والفعالية في التكنولوجيا الحديثة وبناء هيكل وثقافة جديدة للمنظمة والتي يتم توضيحها من خلال¹⁰ :

- **مرونة الإستراتيجية:** إن على المنظمات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة والإستثمارات حتى تستطيع الإستجابة بسرعة للتغيرات السريعة في السوق؛
- **القيادة الإستراتيجية:** وهي الفعل الذي يحدد الهدف والإتجاهات والخطوط للمنظمات ويجب أن تكون ريادية وذات رؤية مستقبلية؛
- **رأس المال البشري:** إن مرونة الإستراتيجية تتكون من خلال رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال الإلتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية، والمنظمات الريادية تدفع العاملين من أجل تقديم الخدمات الأفضل للزبائن؛
- **التكنولوجيا الناشئة:** تساعد التكنولوجيا الناشئة على مرونة وفعالية الإستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية وقللة الكلف لمختلف الأسواق وتقليل الحدود وزيادة سرعة الإستجابة للعملاء؛

• **التنظيم الريادي:** إن الإستجابة لتطوير التكنولوجيا السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء أكانت أفقية أم عمودية لتكون أكثر فعالية وكفاءة، ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والإتصالات يمكن إنشاء هيكل إفتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية وكذلك زيادة الإبتكار، تقليل الوقت في إتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال. **ثانيا- خدمة العملاء في عصر الرقمية:**

أصبحت خدمة العملاء وأنشطتها في ظل المنافسة الشرسة في السوق من الأوراق الرابحة ومجال التميز والتفوق لكل منظمة، وعليه فنجاح خدمة العملاء متوقف على مدى فطرة المنظمة على إبتكار خدمات جديدة ومتميزة مستفيدة من التطور التكنولوجي الذي شهدته بيئة الأعمال، وبالأخص استخدام الإنترنت في الأعمال والذي أعطى توليفة جديدة هي الأعمال الإلكترونية أي تحول نشاطات المنظمات إلى بيئة إلكترونية رأسماها الرمجيات والحاسوب، وسنحاول في هذا الجزء التركيز على خدمة العملاء من خلال المواقع الإلكترونية بإعتبارها أحد أدوات الأكثر إستخداما في بيئة الأعمال الإلكترونية.

1- طبيعة خدمة العملاء:

نظرا لأن مصطلح خدمة العملاء مركب من كلمتين هما: الخدمة والعميل، لذا وجب علينا تبيان تعاريف كل منهما وذلك فيما يلي:

➤ **تعريف العميل:** يعتبر مفهوم العميل أول ما يمكن التطرق إليه لدراسة خدمة العملاء، وهو بمثابة نقطة البداية في هذا الموضوع، ويعتبر إرضاء العميل من أهم أهداف المؤسسة، لذلك يجب على كل مؤسسة وضع تعريف للعميل كي تستطيع المؤسسة معرفة الأشخاص الذين تتعامل معهم.

ويمكن تعريف العملاء على أنهم الأشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة ويتلقون السلع والخدمات منها ويطلق عليهم أيضا المستهلكين أو الزبائن¹¹.

لكي تستطيع المؤسسة أن توفر خدمة عملاء جيدة وتعامل جيد مع عملائها يجب عليها أولا معرفة مختلف تصنيفات العملاء الذين تتعامل معهم وخاصة الجوانب الخاصة بشخصية العميل ويمكن تقسيمهم إلى:

- * **العميل السلبي:** وهو عميل خجول ومزاجي، كثير الأسئلة وهو يفكر في موضوعات كثيرة مما يجعله بطيء الفهم لما يقول الموظف؛
- * **العميل الشكاك:** وهو عميل كثير الشك وليس له ثقة فيما يقول الموظف؛
- * **العميل الثرثار:** وهو عميل فكاخي يحب الدعابة ويكثر المجاملات ويقضي وقته في محادثة الغير؛

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- * **العميل الغاضب:** سريع الغضب ويمكن إثارته بسرعة ويبحث في غالب الأحيان عن أنهضه سبب ليجعل منه سبب لإفتعال الغضب؛
- * **العميل المفرور:** وهو عميل كثير الثقة في نفسه يجب السيطرة والتميز يشعر أنه يعرف كل شيء وليس بحاجة إلى أي شخص؛
- * **العميل الصامت:** هو عميل هادئ، قليل الكلام ويصعب الوصول إلى أفكاره وآرائه كونه يقضي وقته في الإستماع أكثر من الكلام.

➤ **تعريف الخدمة:** وردت تعاريف كثيرة للخدمة فقد عرف البعض الخدمة على أنها: "عمل غير ملموس (غير عادي) بحيث تشبع حاجات ورغبات المستهلك"¹²، كما تعرف على أنها: "نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري أنها غير مادية (غير ملموسة)"¹³.

- ومما سبق نستخلص أن مفهوم خدمة العملاء هو عبارة عن تفاعل إجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون، بهدف تحقيق الكفاءة لكليهما¹⁴، وهناك عدة أنواع للخدمات المقدمة للعملاء، وتتمثل في:
- * **الخدمات الباردة:** تمتاز هذه الخدمة بالسلبية في التعامل مع العملاء، وفي تقديم الخدمة، وهذه الخدمة البطيئة وغير منظمة ويغلب عليها طابع الفوضى وعدم التناسق كما أن العميل يكون غير مرتاح وتمتاز بالبرودة وعدم الشفافية.
 - * **الخدمة المصنعة للخدمة:** وهي الخدمة التي تأتي في الوقت المناسب وهي موحدة لجميع العملاء وتمتاز بالتناسق وهي غير شفافة؛
 - * **خدمة العضو:** هي خدمة تأتي في الوقت المناسب تمتاز بالتناسق وهي جذابة وبارعة ومرغوبة عند العملاء.

ومن الصعب إعطاء مفهوم موحد لخدمة العملاء وذلك راجع لإختلافه حسب وجهة نظر كل فرد، ولكن سنركز في دراستنا على المفهوم التالي: هي مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي تستهدف رضا العملاء عن معاملاتهم مع المنظمة وتنمية ولائهم لها¹⁵، ومن خلال هذا التعريف نجد أنه قد ترك المجال مفتوح للمنظمات في تحديد الأنشطة والممارسات التي تمكنها من تقديم خدمات للعملاء تحقق الرضا وتضمن الولاء، لأنه ما يمكن أن يكون مناسب لمنظمة ما ليس بالضرورة هو المناسب لسواها وهذا راجع لعدة محددات من أهمها: طبيعة النشاط بين صناعي وخدمي، طبيعة العملاء والبيئة التي تنشط بها، طبيعة المنتج والسوق المستهدف.

إلا إنه يمكن تحديد الحاور الكبرى التي تنطلق منها المنظمة في تحديد الأنشطة التي تستند إليها في خدمة العملاء وهي¹⁶:

- ✓ **خدمات ما قبل البيع:** تلك الخدمات التي تهدف للإتصال بالعملاء ومعرفة إحتياجاتهم وميولهم وإتجاهاتهم والطلب المتوقع على الخدمات وتتم عادة بدراسة سلوك المستهلك وتحديد العوامل المؤثرة والتعرف على القدرات الشرائية والدخل القابل للإنفاق من جانبه؛
 - ✓ **الخدمات المرافقة للبيع:** تركز على مستهلك الخدمة من حيث المواصفات القياسية ودرجة الإعتمادية وشرح طرق الإستخدام لها؛
 - ✓ **خدمات ما بعد البيع:** تركز على سبل إصلاح أو إستبدال جزء من السلع والإجابة على إستفسارات العملاء وحل المشاكل التي تصادفهم عند إستخدام المنتج وكذلك الإتصال بهم بهدف معرفة مدى رضاهم عن الخدمة.
- من خلال ما تقدم يمكن إعطاء المفهوم التالي حول خدمة العملاء بأنها: مجموعة من الأنشطة والتصرفات ذات طبيعة غير مادية تنطلق من التعرف على إحتياجات العملاء ورغباتهم ثم التفاعل

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الجيد معه عن تقدمه للحصول على المنتج وأخيرا الإتصال المستمر بالعميل وحل المشاكل التي تصاحبه عند إستعمال المنتج، بهدف تحقيق الرضا والولاء.

2- أبعاد خدمة العملاء:

بما إن خدمة العملاء نشاط غير ملموس فلا بد من تحديد الأبعاد التي من خلالها يتم التقييم والمتابعة بهدف تصحيح الانحرافات إن وجدت وأبعاد الخدمة ثلاث¹⁷ :

- **العنصر المادي:** يتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة ويتضمن عناصر فرعية منها: تصميمات المباني وأماكن تقديم الخدمة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين، أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة، الإضاءة والتهوية واللوحات الإرشادية،
- **العنصر التفاعلي:** ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة، أي مدى التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة ويشمل هذا العنصر الجوانب الفرعية التالية: المعاملات الودية، حسن الإتصال، إظهار الاهتمام، الإستجابة، التعاطف والعلاقات الشخصية،
- **الصورة الذهنية للمنظمة:** ويتعلق بالإنطباع الذي يكونه العميل حول سمعة المنظمة والإنطباعات نحو العاملين بها.

إن هذه الأبعاد الثلاث متكاملة فيما بينها، فالبعد الثالث ما هو إلا حصة للبعدين الأول والثاني فإذا لم يكن مكان تقديم الخدمة يرقى إلى مستوى توقعات العملاء، والعملية التفاعلية مع العميل لم تلقى إستجانه فبالضرورة ستعكس سلبا على الصورة الذهنية للمنظمة لدى العميل، وعليه لابد على المنظمات من خلال دراستها للعملاء عليها تحديد أهمية الأبعاد بالنسبة للعميل من أجل التركيز عليه والعمل على تحسينه بشكل مستمر، فيمكن أن نجد أحد العملاء لا يهتم كثيرا بالعنصر المادي في تقديم الخدمة كالمبنى والإضاءة والتهوية في حين أسلوب تعامل رجال البيع وسرعة الإستجابة لطلباته محدد جوهري في تقييمه للخدمات وسمعة المنظمة ككل.

3- خدمة العملاء الإلكترونية توجه جديد للأعمال:

تعتبر خدمة العملاء عبر الإنترنت من الأساليب الحديثة والمتميزة في إدارة الأعمال، فهي وسيلة للتواصل مع العملاء وتوطيد العلاقات معهم من خلال عرض منتوجاتهم، وتستمد خدمة العملاء أهميتها بسبب عدة إعتبارات أهمها:

- زيادة وعي المستهلك والتطور السريع للإحتياجات والرغبات وزيادة توقعاته حول أداء المنظمات،
 - إتساع مدى المنافسة وسرعة الإيقاع،
 - إرتفاع رقم الأعمال من خلال زيادة الحصة السوقية.
- إن أداء الخدمات في بيئة رقمية يختلف في بعض الأوجه عن الأساليب التقليدية وبالأخص تقديم الخدمات من قبل رجال البيع، ومن بين مجالات الإختلاف نذكر:
- من حيث البعد المادي: تتمثل في البيئة الإلكترونية لأداء الخدمات وبشكل أدق في المواقع الإلكترونية أين يتم عرض المنتجات وكل المعلومات المتعلقة بها، وهنا لابد من تصميم موقع إلكتروني وفق الشروط العلمية وتماشيا مع عملاء المنظمة،
 - من حيث العنصر التفاعلي: ما يميز الخدمة عبر الوسائط الإلكترونية الغياب التام للعنصر البشري وتعويضه بالبرمجيات المختلفة والحاسوب، هذا ما ينعكس إيجابا على طريقة تقديم الخدمات إذ تصبح نمطية أكثر بنسبة أخطاء منعدمة وبالتالي لا وجود لإنحرافات عن الأداء المخطط.
- إن تقديم الخدمات عبر المواقع الإلكترونية يحقق مجموعة من المزايا نذكر منها:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- من حيث النطاق الجغرافي: إن الوسائل التقليدية لأداء الخدمة عن طريق رجال البيع تتميز بمحدودية المدى الجغرافي فكل رجل بيع مكلف بتغطية منطقة جغرافية معينة، وإذا ما رغبت المنظمة في توسع مجالها والوصول إلى مناطق جديدة وبعيدة لزم عليها زيادة الإعتماد على رجال البيع وهذا ما سيزيد من تكلفة التوظيف، في حين نجد أن المواقع الإلكترونية تتميز بالانتشار الواسع فهي تشمل كل متصفح للنت مهما كان مكان تواجده.
- من حيث القطاعات السوقية: من أساسيات التسويق إن المنظمة لا يمكنها دخول كل السوق وتغطيته بكفاءة لهذا إعتد أسلوب السوق المستهدف فإنها من خلال تجزئة الأسواق وتماشيا مع إمكانياتها ستختار القطاعات السوقية الأنسب لها، لكن في ظل البيئة الإلكترونية فإن مشكلة إختيار الأسواق تحضى بمرونة أكبر تقلل من نسبة المخاطرة.
- من حيث المدى الزمني: يمكن للعميل أن يتحصل على الخدمة على مدار اليوم وفي أي وقت يشاء وهذه ميزة غير متوفرة في الأساليب التقليدية كون أداء الخدمة مرتبط بأوقات عمل المنظمة فقط.
- من حيث التكلفة: إن كل العناصر السابقة تقودنا إلى مصب واحد وهو التكلفة فان تقديم الخدمة في بيئة الكترونية تساهم في تخفيض التكاليف على المنظمة، وهذا ما يمنحها ميزة تنافسية فيمكنها من عرض منتجاتها بأسعار مميزة عن المنافسين ويسمح لها بتقديم برامج تحفيز للعملاء الهدايا المجانية والكوبونات.... الخ ومن بين الوفورات التي يمكن لها أن تحققها نذكر¹⁸ :
 - قلة تكلفة فواتير الهاتف نظرا لإستقبال مكالمات أقل،
 - إنخفاض تكاليف العمالة نظرا لعدم الإحتياج لعدد كبير من الموظفين،
 - رفع مستوى الخدمة دون الحاجة إلى زيادة الأموال،
 - إنخفاض تكاليف طباعة البروشورات والإعلانات نتيجة لتحميلها على الموقع الإلكتروني،
 - إنخفاض تكاليف البريد لإستبداله بالبريد الإلكتروني والبيانات المتاحة على الموقع الإلكتروني.
- من حيث المرونة: إن أداء الخدمة في البيئة الرقمية يتميز بغياب العنصر البشري، فالتفاعل محصور على جهاز الكمبيوتر فيصبح أداء الخدمة يتميز بالمرونة العالية والإستجابة السريعة. لكن رغم المزايا السابقة لإستعمال المواقع الإلكترونية في أداء الخدمة، إلا أنه يحتاج إلى مهارات خاصة ودراية بإستخدام الإنترنت والتجول فيه عكس الخدمات المقدمة من طرف رجال البيع، فالإتصال المباشر معهم يسمح بأداء الخدمة للعملاء مهما كان مستواهم.

4- مؤشرات قياس ومتابعة أداء الخدمة في البيئة الإلكترونية:

إن الخطوة الأولى لبناء سمعة جيدة حول الخدمة المقدمة هو العمل على إكتشاف المشاكل والإحباطات التي يعاني منها العميل عند تلقيه الخدمة والعمل على علاجها، ولا يمكن أن تتم هذه العملية بطريقة إرتجالية بل لابد من أن تمتلك نظاما يسهل لها التعرف عليها ومن الأساليب المعتمدة نذكر:

✓ متابعة شكاوي العملاء: تعتبر إحدى السبل الكفيلة بتحديد القصور في تقديم الخدمة فعلى المنظمة أن تقوم بفحص هذه الشكاوى وتحليل ملاحظاتهم وإنتقاداتهم ومقترحاتهم حول الخدمة المقدمة، وتتيح هذه الشكاوى فرصة التعرف على مجالات عدم الرضا عن الخدمة المقدمة¹⁹ ، ومن الأساليب المعتمدة في هذا النوع من البريد الإلكتروني، فهو يؤدي دورا مهما في دعم العلاقات مع العملاء، ويعد طريقة إقتصادية وسريعة للإتصال، كما أن العميل يمكنه أن يعبر عن ما يهمله ويرسله دون مقاطعه ويتلقى رد تفصيلي على رسالته دون مقاطعة. ومن أهم النقاط التي يجب أن تراعيها عند التعامل مع

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

شكاوى العملاء هي السرعة في حل المشاكل لأن التباطؤ يسبب المزيد من سوء التفاهم وإلى غضب العملاء كذلك من الضروري أن تزيد من فعاليتك في حل المشكلات لأن العميل لا يهتم حقا بتأنيب المخطئ بقدر ما يهتم بحل مشكلاته العالقة.

✓ **القيام ببحوث المستهلك:** تقوم المنظمة الخدمية أو الإدارة في المنظمة بتعيين أفراد من قسم التسويق لديها مهمتهم هي سؤال العميل عن المشاكل التي يعاني منها عند تلقيه الخدمة وتقييمهم لجودة الخدمة المقدمة. ويتم ذلك من خلال استقصاءات عادية أو مقابلات شخصية لعينة غير محددة من العملاء، يتم اختيارها بطريقة عشوائية، ويعكس هذا الأسلوب اهتمام المنظمة بعملائه ومدى سعيه إلى إرضاء العميل والتعرف على المشاكل التي تصادفه، ففي هذه الحالة لا تنتظر تقدم العميل شاكيا ولكن تسعى بنفسها إلى التعرف على العيوب التي صاحبت عملية تقديم الخدمة.²⁰

✓ **إستخدام السوق السري:** تعتبر كوسيلة لمراجعة مستويات أداء الخدمة خاصة تلك التي تضمن إتصالا مباشرا مع العملاء حيث يتقدم الباحثون في الحصول على الخدمة في صورة العملاء وغالبا ما يتم إرسالهم من قبل قسم التسويق إن وجد في المنظمة أو الإدارة العليا له، مهمته هي التعرف على الخدمة بشكلها الحقيقي بنفس الطريقة التي يتلقاها العميل، وهذا ما يمكنه من دراسة وتقييم الأداء الفعلي مع المعايير المحددة لتقديم الخدمة.

وبغية تقديم خدمات متميزة تحقق رضا الزبون لابد على المنظمة من المتابعة الدائمة والمستمرة للخدمات الإلكترونية المقدمة من أجل تصحيح الأخطاء إن وجدت، ولهذا الغرض تعتمد المنظمة على مجموعة من المؤشرات تتماشى وطبيعة نشاطها وهي:

- **الإعتمادية:** يعد هذا البعد الأكثر أهمية للعميل كونه يعكس مستوى الخدمة عموما، وعن مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالوعود المقدمة من قبلها، فالعميل يأمل من المنظمة بأن تقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والسرعة في إنجازها تماما مثلما وعد، وأن يعتمد على المنظمة في هذا المجال بالذات فقد يتساءل العميل، ومن أهم مظاهره²¹ : دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث أخطاء، كما يعمل على تقديم الخدمة بشكل صحيح وفي المواعيد المعلن عنها؛
- **الإستجابة:** يمكن تحديد هذا البعد من خلال قدرة ورغبة المنظمة في المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد الصريح على إستفساراتهم وإظهار الحماس إتجاه العميل، والسرعة في أداء الخدمة؛
- **السرية:** تعكس خلو المعاملات من الشك أو المخاطرة، ويجب أن تتوفر في الخدمة بدرجة أكبر من توقعات العميل، ويكون من خلال توفير أجهزة السلامة والأمن والإجراءات المرتبطة بها، ومثال على ذلك درجة الأمن المترتبة على قيام العميل بإستخدام الصراف الآلي²²؛
- **التعاطف:** ويعكس الجهد المبذول للتعرف على إحتياجات العميل، ومدى تعرف المنظمة على مشاعر العميل والجهد المبذول لتحقيق ذلك، كما يتضمن هذا الجانب توفير الإهتمام الشخصي بالمستفيد، مثلا: كم من الوقت والجهد يحتاج مورد الخدمة لكي يفهم المستفيد؟ وهل يقدر المشاعر الخاصة بالعميل؟؛
- **تصميم الموقع وسهولة الإستخدام:** وهو يعتبر بمثابة العنصر المادي في الخدمة ويشمل العناصر التالية²³ :

- سهولة إيجاد الموقع من حيث التسمية وبساطتها؛
- سهولة التفاعل مع الموقع والتنقل عبر الصفحات؛
- تزويد العميل بالمعلومات التي يحتاج إليها بأسلوب ممتع؛
- أما ما يتعلق بالبيئة ففي الموقع الإلكتروني تشمل الألوان والرسوم، الفيديوهات تصميم متميز وجذاب.

5- أداء خدمة متميزة عبر الوسائط الإلكترونية:

لقد أظهرت نتائج الدراسات التي تم إجراؤها على مختلف المؤسسات التي تقدم خدمات للعملاء مثل ماكدونالد والتي حققت العدالة الصعبة بين توقعات العملاء للخدمة والأداء الفعلي لها، عن وجود متطلبات من أجل تحقيق التميز في خدمة العملاء والمتمثلة في:

✓ **خلق رؤية تعكس أهمية العميل:** من المتفق عليه أن السبب الرئيسي لخلق أي منظمة هو لإشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة إليهم، وهذا ما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو والاستمرار، ويقصد بالرؤية المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنسيقها، وتستمد رؤية المنظمة أهميتها من تركيزها على مجالات النشاط الحالية والمستقبلية ونوعية إحتياجات العملاء التي تسعى إلى إشباعها. والمداخل المتميزة لتحقيق رسالتها في خدمة عملائها. وتساعد رؤية المنظمة في تحقيق ما يلي²⁴:

■ **توفير الإلهام للعاملين:** فتوافر رؤية مشتركة لدى العاملين وإقتناعهم بهذه الرؤية يجعلهم أكثر إيجابية في التعامل مع مشكلات العمل والعملاء والسعي لتطوير الأداء بما يضمن تحقيق أفضل مستوى خدمة؛

■ **توحيد آراء المديرين والعاملين:** حول الإتجاهات المستقبلية، ووضع المنظمة في الأجل الطويل؛

■ **مساعدة التنظيم:** في سبيل تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل وأبرزها التغيرات في إحتياجات وتوقعات العملاء وسلوكيات المنافسين والتشريعات الحكومية والضغوطات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية؛

■ **تحقيق الإلتزام بين العاملين في المنظمة:** تساهم الصياغة الجيدة لرؤية المنظمة في إستقرار الطاقات وحشد الجهود وتنمية الإلتزام نحو

الأهداف والإستراتيجيات الموضوعية، إن الرؤية بحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية هائلة إذ تم صياغتها والإعلان عنها بطريقة تحث العاملين على قبولها وتنمي الإحساس بالفخر والإلتزام للمنظمة وتولد الإلتزام بالأهداف التنظيمية.

✓ **وجود ثقافة تنظيمية تدعم جودة الخدمة:** من الدعائم الأساسية لتحقيق التميز في الخدمة، أن توضع الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين بالمنظمة ويسعون إلى التطبيق العملي له، بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا والحفز لدى العاملين وتتضمن الثقافة القواعد والإجراءات ولغة الإتصال والقيم والعادات والعلاقات وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة²⁵.

✓ **وجود تعهد وإلتزام إداري نحو خدمة العملاء:** أحد الإختلافات البارزة بين المؤسسات الموجهة لخدمة العملاء وتلك التي تجعل منها موضوعا ثانويا، هي الطريقة التي يترجم بها المسؤولون في المنظمة أقوالهم إلى أفعال، ففي التحليل النهائي ليس المهم ما تقوله المنظمة على لسان مسئولها أو العاملين لديها أو ما تنشره في وسائل الإعلان حول تطوير خدماتها، ولكن المهم هو الإجراءات التي يتم إتخاذها في الواقع العملي، ومدى إرساء القدرة بواسطة الإدارة.

إن سلوك موظفي خط المواجهة مع العملاء، إنما يستمد في المقام الأول من الإتجاهات التي تكونها الإدارة حول أهمية العميل، ومدى الإلتزام بتقديم مستويات الخدمة تفوق توقعاتهم، ويساعد وجود الإلتزام الإداري نحو خدمة العملاء في تحقيق المزايا التالية:

- وضع إطار أخلاقي للممارسات التي يجب أن تحكم تقديم الخدمة؛
- تقديم نموذج لنوعية المهارات التي ينبغي على العاملين إستخدامها في خدمة العملاء؛
- ترسيخ المصداقية لدى العاملين وإشعارهم بجديّة الإدارة في تحويل فلسفة الخدمة إلى واقع ملموس؛

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- المساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين وتبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمة المقدمة للعملاء؛

- إيجاد بيئة مشجعة لتطبيق رؤية المنظمة، وثقافتها المكلفة بخدمة العملاء؛

- تشجيع العاملين على إستنفاد طاقاتهم وأعمال قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة.

✓ وضع معايير للخدمة تتماشى مع توقعات العملاء: تحتل عملية وضع معايير الخدمة المتميزة للعملاء أهمية خاصة في إستراتيجية الريادة في الخدمة حيث تساعد على تحويل الخصائص العامة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياس، ويستوجب أن تعكس هذه المعايير توقعات العملاء للخدمة، ويعد الأساس الذي يركز عليه الموظف في تأديته للخدمة من جهة، والذي تحتكم على أساسه الإدارة في تقييم الأداء من جهة ثانية، وتقوم المنظمة من خلال وضعها للمعايير والتي تعكس توقعات العملاء في تحقيق:

- ضمان التزام المنظمة بتقديم مستويات جيدة من الخدمة، ومعرفة فرص التطوير والتحسين؛
 - التفوق على المنافسين بما يدعم الصورة الذهنية والمركز التنافسي؛
 - ترك إنطباع جيد لدى العملاء بأن المنظمة تسعى إلى تحقيق توقعاتهم حول الخدمة؛
 - تساعد المسيرين على معرفة أفضل طرق أداء الخدمة؛
 - تمثل أداة الرقابة وتقييم الأداء الفردي، إذ أن عملية الرقابة تمقد مصداقيتها في حالة غياب معايير مخططة للأداء.
- وتمر عملية وضع المعايير المعتمدة من قبل المنظمة لضمان جودة خدمة تتماشى مع التوقعات الخاصة بعملائها عبر الخطوات التالية:

- التعرف على توقعات العملاء، فهي نقطة الإنطلاق في وضع معايير الجودة في الخدمة ويمكن التعرف عليها عن طريق سؤال العملاء أنفسهم مباشرة أو عن طريق ملاحظة سلوكياتهم في التعامل أو التعرف على ما يلتزم به المنافسون.
- تصميم وصياغة المعايير، ولكي تكون المعايير فعالة لابد أن تتميز ب²⁶: البساطة والوضوح، القابلية للقياس والتطبيق، الإستناد إلى متطلبات العملاء وقبول العاملين، إعتبارها جزء من الوصف الوظيفي ومراجعات الأداء؛
- تضمين المعايير في خطة الأداء وتدريب العاملين على تحقيقها والتدعيم بكافة الطرق التي تساعد على إكتساب مهارات الأداء؛
- قياس مدى إنجاز المعايير ومكافأة الأداء المتميز، فمن أجل زيادة الفاعلية يجب أن يدعم الأداء المتميز والذي يتوافق أو يفوق المعايير الموضوعية؛
- تعتبر عملية وضع المعايير هدفا متحركا، فهو يرتبط بالتغيرات التي تحدث في توقعات العملاء واحتياجاتهم وظروف المنافسة وتكنولوجية العمل، وهذا ما يجعل من عملية المتابعة ضرورة لضمان تحقيق العائد من وضع معايير أنشطة خدمة العملاء.

المحور الثالث: دراسة تحليلية لعينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين

سوف نتناول عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم التحليل الوصفي لخصائص الدراسة ولإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة، ثم قمنا باختبار فرضيات الدراسة.

1- التحليل الوصفي لخصائص الدراسة:

الجدول رقم (02): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
السن	أقل من 30 سنة	15	18.75
	من 30-40 سنة	50	62.5
	أكثر من 40 سنة	15	18.75
الوظيفة	مدير	5	6.25
	موظفو قسم التسويق	50	62.5
	موظفو قسم البحث والتطوير	25	31.25
الخبرة	أقل من 10 سنوات	30	37.5
	10 سنوات فأكثر	50	62.5
المؤهل	ثانوي	10	12.50
	جامعي	70	87.50
	المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن 81.25% من أفراد العينة متمركزون في الفئة العمرية من 30 سنة فأكثر، في حين أن 5 أفراد من العينة يمارسون وظيفة مدير، وباقي أفراد العينة والبالغ عددهم 75 موزعون بنسب 62.5% و 31.25% على قسم التسويق وكذا قسم البحث والتطوير على التوالي، ونسبة معتبرة من المستجوبين تعدت سنوات خبرتهم 10 سنوات وبمعدل 62.5%، في حين بلغت نسبة الموظفين التي لم تتجاوز خبرتهم 10 سنوات 37.5%، كما نجد أن معظم أفراد العينة المستجوبة هم من حملة شهادات جامعية والتي فاقت نسبتهم 87%. وفي الأخير نستطيع القول أن العينة المستجوبة هي عينة جيدة لما تتمتع به مواصفات تؤهلها أن تجيب على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية، ونستطيع من خلال إجاباتهم الوقوف فعليا على كيفية تحسين خدمة العملاء كضرورة لتحقيق الريادة بمجال الأعمال في بيئة رقمية.

2- التحليل الإحصائي لقرارات الإستبيان:

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الإستمارة وإختبار الفرضية الأولى:

الوزن النسبي	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
82.4	24.05	0.991	4.12	تقدم المؤسسة تشكيلة متنوعة من الخدمات.	01
72.4	31.49	1.140	3.62	تقوم المؤسسة بتصنيف عملائها حسب شخصيتهم.	02
72.8	26.76	0.974	3.64	لدى المؤسسة قسم متخصص بخدمة العملاء.	03
70.4	30.77	1.083	3.52	توفر المؤسسة معلومات وإختيارات عن خدماتها حتى تكون في متناول يد العميل.	04
72.4	27.29	0.988	3.62	تقدم المؤسسة خدمات تمتاز بنوعية حتى تضمن رضا وولاء عملائها.	05
76.0	24.42	0.928	3.80	تهتم المؤسسة بجذب إنتباه العملاء وإثارة إهتمامهم.	06
71.8	21.53	0.773	3.59	تدرك المؤسسة حاجات العملاء وتتوقع رغباتهم.	07
79.4	28.43	1.125	3.97	تقوم المؤسسة بعرض خدماتها في موقع الواب بترتيب وفق لزاياها وخصائصها.	08
25.47	70.2	0.894	3.51	تهتم الشركة بوضع خانة للإجابة على الأسئلة الشائعة في الصفحة.	09
31.59	68	1.074	3.40	تعمل المؤسسة على طمأنة العميل على مجرى سير معاملته عبر إرسال رسائل متعددة.	10
31.59	68	1.074	3.40	تركز المؤسسة على نواحي القصور في الخدمات المقدمة.	11
28.48	73.8	1.051	3.69	تعتمد المؤسسة على آراء العملاء وشكاويهم لتحسين موقعها الإلكتروني.	12
28.72	70.4	1.011	3.52	تهتم المؤسسة بالإجابة عن إستفسارات العملاء.	13
23.19	77.2	0.895	3.86	تعتمد المؤسسة على موقعها الإلكتروني للتأثير على سلوك عملائها.	14
32.91	78.4	1.290	3.92	تعتمد المؤسسة على رسائل إخبارية وإشهارية في موقعها لإطلاع العملاء عن أخبار الشركة.	15
24.07	74.2	0.893	3.71	يتم التعامل بمصادقية وشفافية مع شكاوي العملاء.	16
27.73	66	0.915	3.30	تعتمد نظام فوترة وسداد إلكتروني لتسهيل عمليات البيع والدفع على شبكة الإنترنت.	17

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

22.87	71.8	0.821	3.59	لا تهمل الشركة وعودها المعطاة للعميل أثناء تلقيها شكاوي من قبله عبر البريد الإلكتروني.	18
24.77	79.6	0.986	3.98	يتمتع موقع الواب بسهولة الدخول وكذا الإتصال بالمؤسسة وتقديم الإقتراحات والشكاوي.	19
25.36	76.8	0.974	3.84	تعرف الشركة إحتياجات العملاء ويقوم بعرضها في الموقع الإلكتروني حتى يستطيع الوصول إليها.	20
29.10	66	0.960	3.30	تبذل الشركة قصارى جهدها في حل مشاكل العملاء في فترة قصيرة.	21
28.29	65.4	0.925	3.27	تقوم الشركة بتقييم ودراسة فرصة فقدان عملائها.	22
29.56	73	1.079	3.65	تقوم الشركة بتدريب موظفيها على كيفية كسب العملاء وإرضائهم.	23
28.98	68.4	0.991	3.42	تهتم الشركة بتوزيع المعلومات مع جميع فرق العمل.	24
26.43	70	0.925	3.50	تستفيد الشركة من إعتراضات العملاء وتحويلها لتحسين الخدمات المقدمة.	25
31.03	74	1.148	3.70	تضع الشركة برامج معلوماتية للولاء حتى تحافظ على علاقات مع عملائها.	26
23.37	77.2	0.902	3.86	تضع الشركة في موقعها الإلكتروني خانة للأسئلة المتكررة والتي يتم فيها الإجابة عن معظم الإنشغالات.	27

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج spss

من خلال تحليل بيانات الجدول أظهرت النتائج الإحصائية موافقة أفراد العينة على فقرات المحور حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي 3.64، و يانحراف معياري 0.993 يدل على تمركز إجابة أفراد العينة حول الوسط الحسابي، وأن معامل الإختلاف بلغ 27.28% وهو يؤكد إتفاق العينة لقبول فقرات هذا المحور، لأنها تقع ضمن النسبة المفترضة لدرجة القبول في هذه الدراسة، بنسبة تأييد بلغت 72.8% وهو يؤكد إتفاق العينة لقبول فقرات هذا المحور، أي بمقدار متوسط الإجابة، وهي أكبر من نسبة القبول 50% المفترضة لهذه الدراسة.

ولقد جاءت الفقرة (01) من المحور في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدر بـ 4.12 وهو أعلى من الوسط الحسابي المفترض للدراسة، و يانحراف معياري 0.991، ومعامل إختلاف 24.05 وبوزن نسبي فوق المتوسط بلغ 82.4% وهذا يعني درجة موافقة عالية تعكس درجة موافقة المستجوبين على قدرة شركة التأمين على تقديم خدمات متنوعة.

وتأتي الفقرة (19) في المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.98 وإنحراف معياري 0.986 ومعامل إختلاف 24.77% وبنسبة تأييد 79.6% لتعكس عدم إختلاف أفراد العينة كثيرا في إجاباتهم على الفقرة حيث أكدوا على أن الموقع الإلكتروني للشركة يتمتع بسهولة الدخول وكذا الإتصال بها وتقديم الإقتراحات والشكاوي من قبل العملاء.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

كما يلاحظ أنه هناك قصور يتعلق بالفقرات رقم 17، 21، 22 حيث كانت أهميتها متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، فبالنسبة للفقرة رقم 17 يرجع ذلك إلى صعوبة اعتماد نظام فوترة وسداد إلكتروني لتسهيل عمليات البيع والدفع على شبكة الإنترنت من قبل الشركة نظرا لضعف الإستخدام التقني لهذا النظام وعدم تعامل مختلف المؤسسات به، وعدم تفعيل هذا النظام في الجزائر. وفيما يتعلق بالفقرات رقم 21 و22 فإن السبب في ذلك يرجع إلى الصعوبات المرتبطة بحل مشاكل العملاء في أقصر وقت وعدم قدرتها على حل مشاكلهم وكذا لا تقوم بدراسات عن سبب فقدانها لعملائها وتوجههم للشركات المنافسة، لذا كانت درجة أهميتها بالنسبة لعينة الدراسة متوسطة وبنسب تأييد 66% و65.4% للفقرتين 21 و22.

3- إختبار فرضيات الدراسة:

- إختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية العدمية: لا يوجد إهتمام من طرف الشركة الجزائرية للتأمين بتحسين خدمة العملاء في ظل بيئة الأعمال الرقمية.
 - الفرضية البديلة: يوجد إهتمام من طرف الشركة الجزائرية للتأمين بتحسين خدمة العملاء في ظل بيئة الأعمال الرقمية.
- عند مستوى معنوية 0.05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T .

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الاولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
الإهتمام بتحسين خدمة العملاء في ظل بيئة الأعمال الرقمية	3.64	0.993	9.097	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج spss

تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لتحسين خدمة العملاء قد بلغ 3.64 وبانحراف قدره 0.993، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 9.097، في حين أن قيمة t الجدولية كانت 1.6048 عند درجة حرية 37، أي أن t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0.000 كان أقل من 0.05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن الشركة الجزائرية للتأمين تهتم بتحسين خدمة العملاء في ظل بيئة الأعمال الرقمية.

- إختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تحسين خدمة العملاء والأداء الرائد في الشركة الجزائرية للتأمين.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تحسين خدمة العملاء والأداء الرائد في الشركة الجزائرية للتأمين.

الجدول رقم (05): معاملات اختبار الفرضية الثانية

الريادة في الشركة الجزائرية للتأمين							المتغيرات
مستوى الدلالة	F الحسوبة	T الحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	معامل الإنحدار B	ثابت	
0.000	25.541	5.367	0.224	0.473	0.621	1.875	تحسين خدمة العملاء

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج spss

إنطلاقا من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين تحسين خدمة العملاء والريادة في بيئة الأعمال الرقمية 0.621، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.473، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية العدمية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪ بين تحسين خدمة العملاء والأداء الرائد في الشركة الجزائرية للتأمين، ويتم قبول الفرضية البديلة؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5٪ بين تحسين خدمة العملاء والأداء الرائد في الشركة الجزائرية للتأمين.

ومما سبق يمكن تشكيل نموذج الإنحدار الخطي على النحو التالي:

$$\text{تحسين خدمة العملاء} = 1,875 + 0,621 * \text{الريادة في الشركة الجزائرية للتأمين الجزائرية}$$

النتائج

لقد قادنا البحث إلى إستخلاص جملة من النتائج للدراسة في إطارها النظري والميداني، والتي نلخصها فيما يلي:

- يوجد إهتمام من طرف الشركة الجزائرية للتأمين بتحسين خدمة العملاء في ظل بيئة الأعمال الرقمية؛
- تقدم شركة التأمين خدمات متنوعة للعملاء وهذا ما تعكسه إجابات المستقيبين؛
- أن الموقع الإلكتروني للشركة يتمتع بسهولة الدخول وكذا الإتصال بها وتقديم الإقتراحات والشكاوي من قبل العملاء؛
- تقوم المؤسسة بعرض خدماتها في موقع الواب بترتيب وفق لمزاياها وخصائصها؛
- تعتمد المؤسسة على رسائل إخبارية وإشهارية في موقعها لإطلاع العملاء عن أخبار الشركة؛
- تضع الشركة في موقعها الإلكتروني خانة للأسئلة المتكررة والتي يتم فيها الإجابة عن معظم الإنشغالات؛
- كما يلاحظ أنه هناك صعوبة إعتقاد نظام فوترة وسداد إلكتروني لتسهيل عمليات البيع والدفع على شبكة الإنترنت من قبل الشركة نظرا لضعف الإستخدام التقني لهذا النظام وعدم تعامل مختلف المؤسسات به، وعدم تفعيل هذا النظام في الجزائر؛
- الصعوبات المرتبطة بعدم قدرتها على حل مشاكل عملائها في أقصر وقت، وكذا لا تقوم بدراسات عن سبب فقدانها لعملائها وتوجههم للشركات المنافسة، كما لا تهتم بإرسال رسائل على مجرى سير معاملته في حالة تحقق الحادث المؤمن منه وإجراءات عملية التعويض؛

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين تحسين خدمة العملاء والريادة في بيئة الأعمال الرقمية، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وقد كانت معادلة الإنحدار وفق النموذج التالي:

$$\text{تحسين خدمة العملاء} = 1,875 + 0,621 * \text{الريادة في الشركة الجزائرية للتأمين}$$

التوصيات:

- العمل على التحسين من هياكل وطرق الإستقبال، من خلال تعميم إستعمال أجهزة الإعلام الآلي من أجل خلق خدمات جديدة يمكن تسويقها للعملاء، مما يؤهل هذه الشركات لأداء عملها على أحسن وجه وبأكثر سرعة وأقل تكلفة؛
- من الأفضل لشركات التأمين الإهتمام بالموارد البشري وتنمية مهاراته بإعداد الإطارات التأمينية على المستوى العالمي، وتنظيم دورات تدريبية متطورة وتطوير الصناعة التأمينية بالإستعانة بالخبرات المحلية والأجنبية؛
- تطوير أساليب التسيير وإتخاذ القرار وعصرنتها، وعدم الإعتماد بشكل كبير على الخبرة والتجربة في الميدان، كون التجربة لا تخدم دوماً المسيرين خاصة في حال تغير الظروف المحيطة. ولا يتم هذا إلا بإدخال أساليب تسيير حديثة وعصرية تتماشى والمستجدات في مجال الصناعة التأمينية، وإعادة التأهيل المستمر للإطارات التقنية والإدارية وفق متطلبات التحديث من أجل خدمة أفضل وسرعة أكبر في إنجاز العمل؛
- لزيادة المنافسة وتطوير الخدمات، على السلطات الحكومية فتح الأسواق أمام شركات التأمين الأجنبية بالإضافة إلى تقوية دور المجلس الوطني للتأمينات من حيث القدرة الإشرافية والتنظيمية والرقابية؛
- حتى تتمكن شركات التأمين من أداء وظائفها بكفاءة وفعالية، لا بد أن تسيير على أسس تجارية في بيئة تنافسية وأن تكون ذات إرادة داخلية قوية، بوضع سياسة أكثر ديناميكية في تقديم الخدمات التأمينية وتوظيف مواردها المالية بطرق تكفل لها تحقيق عوائد معتبرة لمواجهة الأخطار التي قد يتعرض لها المؤمن لهم؛
- فتح مواقع إلكترونية كفضاء للعملاء أو إضافة خانة في موقع الشركة الأصلي لإتاحة الفرصة للعملاء للإجتتماع وتبادل الآراء والأذواق والميول؛
- تدريب الموظفين وتمكينهم من أجل تلبية إحتياجات العملاء ومعرفة متطلباتهم وتوقعاتهم؛
- فسح المجال للعملاء لإضافة تعليقات على الوثائق والبيانات المنشورة للشركة وكذا على الخدمات المقدمة، بصورة شفافة ونشرها حتى يتسنى للجميع إبداء آرائهم وإقتراح حلول للمشاكل إن وجدت؛
- قياس ومتابعة زيادة العملاء للموقع، ومعرفة الخدمات التي يتم معاينتها إلكترونياً؛
- الإهتمام بفعالية مشاركة العملاء في إبداء آرائهم وعرض مشاكلهم، كونها تؤدي إلى تفعيل عملية الإبتكار وإعتبارها كمصدر جديد للمفاضلة التسويقية للوصول إلى الريادة؛
- إرسال إيميلات أو وضع نشرات إخبارية منتظمة لنشاط الشركة حتى تبقى على إتصال دائم بعملائها؛
- إشراك العملاء في إقتراح خدمات تأمينية جديد أو تحسين الموجودة من خلال طرح إستبيان إلكتروني على موقع الشركة.

- 1- عواطف خلوف، المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص:3.
- 2- فايز جمعة، عبد الستار العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص:5.
- 3- مرجع نفسه، ص:6.
- 4- فايز جمعة، عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص:8.
- 5- خيري مصطفى وأحمد عوني، عناصر إستراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز أطراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة، جوان 2012، ص:105.
- 6- ليث القهيوي وبلال الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص:88.
- 7- إيثار عبد الهادي وسعدون محمد، دور ريادة منظمات الأعمال في التنمية الإقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة يومي 23/22 نوفمبر 2011، ص:3.
- 8- عواطف خلوط، مرجع سبق ذكره، ص:9.
- 9- عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص:22.
- 10- عواطف خلوط، مرجع سبق ذكره، ص:9.
- 11- مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص:182.
- 12- مأمون سليمان الدراركة، المرجع السابق، ص:180.
- 13- المرجع نفسه، ص:181.
- 14- قاسم نايف علوان الميياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص:52.
- 15- جمال الدين مرسي و مصطفى محمود أبو بكر، دليل في فن خدمة العملاء و مهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر، ص:23.
- 16- خضر كاظم حمود، ادارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، 2002، ص:203-204.
- 17- جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص:24.
- 18- المرجع السابق، ص:147.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- 19- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية- مدخل نظري و تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 102.
- 20- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز طريق إلى منظمة المستقبل، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، العدد368، 2003، ص: 62.
- 21- جمال الهواري، عبد الجليل الطواهير، محاولة لقياس رضا الزبون على جودة الخدمات الإلكترونية باستعمال مقياس Net Oualk دراسة حالة موقع ويب مؤسسة بريد الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد2، الجزائر، 2012، ص: 101.
- 22- إسماعيل السيد، محمد صالح الحناوي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص: 92.
- 23- إسماعيل السيد، محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص: 94.
- 24- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص: 160.
- 25- المرجع السابق، ص: 154.
- 26- المرجع السابق، ص: 161.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات العربية

د. أحمد اسماعيل المعاني

د. ناصر "محمد سعود" جرادات

جامعة فيلادلفيا / الأردن

جامعة فيلادلفيا / الأردن

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في المنظمات العربية، وقد تناولت الدراسة هذه القضية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

1. تحديد مفهوم وطبيعة وعناصر التخطيط الاستراتيجي.
 2. تحديد مفهوم وطبيعة وعناصر الميزة التنافسية.
 3. تحديد المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية، وبالتالي تحد من قدرة المنظمات في تلك الدول على تحقيق الميزة التنافسية.
- استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي لتحقيق غرض هذه الدراسة، والتي خلصت بمجموعة من المقترحات والتوصيات لغرض زيادة اهتمام المنظمات العربية بالتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي المساهمة في تعزيز الميزة التنافسية.

The Role of Strategic Planning in Enhancing the Competitive Advantage of Arab Organizations

Abstract

The aim of this study is to indicate the role of strategic planning in achieving and enhancing the competitive advantage in Arab organizations, the study has addressed this issue through three main points are:

1. Define the concept of nature and the elements of strategic planning.
2. Define the concept of the nature and elements of competitive advantage.
3. Identify obstacles that hinder the process of strategic planning in developing countries, and thus limit the ability of organizations in those countries to achieve competitive advantage.

The researchers used the descriptive analytical method to achieve the purpose of this study, which concluded that a set of proposals and recommendations for the purpose of increasing interest in Arab organizations strategic planning, and thus contribute to the promotion of competitive advantage.

المقدمة

يشير التخطيط الاستراتيجي إلى العملية التي يقوم من خلالها فريق الإدارة العليا في المنظمة بوضع التصور الواضح للتوجه المستقبلي للمنظمة، والذي يشمل كيفية وضع وصياغة الرؤية المستقبلية، وتحديد الغرض أو المهمة التي تتولى المنظمة القيام بها، وفي إطار تحديد السياسات والإجراءات والخطة الكفيلة بترجمة ذلك التوجه المستقبلي إلى واقع ملموس يمكن للمنظمة من خلاله تحقيق غاياتها وأهدافها المختلفة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وتختلف المنظمات في طريقة قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي، استناداً لطبيعة نشاط المنظمة، وحجمها، وأهدافها، غير أنها تشترك جميعاً في تبنيها لفلسفة التخطيط الاستراتيجي باعتباره سبيل تمييزها وبلوغها أهدافها المختلفة. والواقع أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من تصور أشمل وأعم، وهو الإدارة الاستراتيجية، غير أنه يعتبر جوهر هذه الإدارة، كونه يقوم على أساس تحديد فلسفة المنظمة وتوجها المستقبلي.

يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، باعتباره العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، ويستند التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يساعد هذا التخطيط على اختيار الاستراتيجية المناسبة استناداً على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة (جرادات، 2013، 123).

هذا وتعتبر المنافسة السمة السائدة بين منظمات الأعمال في العصر الحديث، حيث أصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى استراتيجيات تنافسية فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تتسم بالتعقيد والتغيير السريع، مما يحتم على هذه المنظمات أن توجه اهتماماتها نحو بناء وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن لها الاستمرار والتفوق على المنافسين (بدر، 2013، 1). تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في المنظمات العربية. ومن أجل علاج هذه المشكلة والإجابة عن التساؤلات التي تثيرها، فإنه سيتم بحث هذه القضية من خلال ثلاثة محاور وأجزاء، هي:

الجزء الأول: سيتم فيه تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره الأساسية، لتحديد مدى التزام المنظمات بتحديد تلك العناصر.

الجزء الثاني: يتناول تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وبالتالي بيان كيف يمكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي السليم إلى تحقيق الميزة التنافسية.

الجزء الثالث: تقديم مقترحات تعزز الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وتسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، ومن خلال التغلب على التحديات المفترضة.

وسيفيد الجزء الثالث من هذه الورقة في تعزيز قدرة المنظمات على العمل والمنافسة بفعالية، وسيستخدم الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي، من أجل الوصول للنتائج والتوصيات التي ينشدها من وراء إجراء هذه الدراسة، ومن الجدير بالذكر أن الباحثان اعتمدا على مراجع كانا قد كتبها في السنوات الأخيرة، سواء منفردين أو بالاشتراك مع آخرين في موضوع الإدارة الاستراتيجية، كما اعتمدا على كتب ومجلات ودراسات في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي صدرت حديثاً.

مشكلة الدراسة

تلجأ المنظمات عادة، وخاصة في ظل التطور السريع في بيئة الأعمال، إلى ضرورة تحقيق الميزة التنافسية، التي تشير إلى قدرة المنظمة على استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات والأخطار البيئية، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، وهذا الاستغلال يتطلب تخطيطاً سليماً يقضي إلى اتباع المنظمة لاستراتيجيات ناجحة من شأنها زيادة قدرة المنظمة على تحقيق تلك الميزة التنافسية.

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس، وهو: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في المنظمات العربية، ولتحقيق هذا الغرض عمد الباحثان إلى استعراض عناصر التخطيط الاستراتيجي لتحديد مدى مساهمة كل عنصر من تلك العناصر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في المنظمات العربية، أما الأهداف الفرعية فتتمثل فيما يلي:

1. بيان كيف تؤثر عملية صياغة رؤية ورسالة واضحة للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.
2. تحديد كيف تؤثر الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.
3. بيان كيف تؤثر الخطط الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة

مر التخطيط الاستراتيجي بمراحل تاريخية مختلفة، فأحياناً كان ينظر إليه باعتباره السبيل الأمثل لحل المشكلات التي تعاني منها المنظمات، وتارة كانت المنظمات تنأى عن الاعتماد عليه، لاعتقادها بقصوره وعدم جدواه، غير أنه يبقى أسلوباً إدارياً حديثاً لا غنى لأية منظمة عنه. كما تعتبر الميزة التنافسية ذات أهمية قصوى للمنظمات، كونها تضع المنظمة على طريق التميز والتقدم والنجاح في حال تمكنت المنظمة من بلوغ الميزة التنافسية، ويقاس مدى تقدم المنظمات من خلال قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تربط بين قدرة المنظمة في إجراء التخطيط الاستراتيجي وبلوغ الميزة التنافسية، خاصة وأن هذه الدراسة تسعى لتحديد أهم السبل الكفيلة بقدرة المنظمة على إجراء تخطيط استراتيجي يضمن لها تعزيز ميزتها التنافسية.

منهجية الدراسة

استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لبيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات العربية، وذلك من خلال استعراض الأدب النظري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، وربط عناصر هذين المتغيرين لتحديد طبيعة العلاقة بينهما.

الجزء الأول

التخطيط الاستراتيجي

(1) مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم النشاطات التي تقوم بها الإدارة العليا، فهي من وراء ذلك تتوقع الحصول على نتائج سليمة وإيجابية جراء وضع خطط تمتاز بقدرتها على محاكاة المستقبل. ولأجل ذلك تحتاج الإدارة العليا إلى معلومات عن البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة، ومعلومات عن البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات التي تحملها تلك البيئة.

ويمكن الهدف الأساسي من توفير معلومات للتخطيط الاستراتيجي في مساعدة الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتميز بدرجة كبيرة من عدم التأكد كونها مرتبطة بالمستقبل، ولأن القرارات التي ستتخذها الإدارة العليا من خلال تحليلها لتلك المعلومات ستعطي توجيهها طويل المدى وذو تأثير على المنظمة برمتها. وبالتالي فالمعلومات التي تسعى الإدارة العليا الحصول عليها لاستخدامها في عملية التخطيط الاستراتيجي هي المادة الخام التي تحتاجها تلك الإدارة للشروع في خطط استراتيجية تهتم المنظمة، فهي الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة العليا لاتخاذ قرارات استراتيجية تعزز أهداف المنظمة وتكسبها ميزة تنافسية.

يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد الأهداف بعيدة الأجل، أي تصميم مستقبل مرغوب به، ورسم الخطط الكفيلة بالوصول إلى ذلك المستقبل من خلال وضع الخطط التنفيذية، ومن خلال تخصيص الموارد المتاحة، سواء الموارد البشرية، أو الموارد المالية، أو المعدات، وفي إطار تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تحملها البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة. كذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، وكيفية تحقيق هذا التوجه، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب العمل لتحقيق التصور ووضع موضع التنفيذ، وبالتالي فإنه يمكن التعبير عن التخطيط الاستراتيجي بكونه وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة (درة وجرادات، 2014، 98).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي أيضاً بأنه: قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية، ونظام متكامل من الهياكل والموازنات والبرامج التنفيذية والإجراءات، ويرى البعض بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد صورة ذهنية لمستقبل المنظمة وإجراءات تحقيقها، وتشير هذه التعاريف وغيرها إلى أن التخطيط الاستراتيجي (جرادات، 2013، 125):

- عملية لتحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة.
 - وسيلة لتخفيض عدد المتغيرات غير القابلة للتوقع وما يصاحب تلك المتغيرات من مخاطر.
 - يؤدي إلى صنع القرارات الاستراتيجية.
 - يعمل على تنمية مهارات المديرين والقيادات العليا في المنظمة.
 - يعمل على تحقيق الإجماع والتوافق في توجهات الإدارة العليا.
 - هو وسيلة مهمة لتنمية خطة واقعية طويلة المدى تلتزم بها المنظمة.
- ويفيد التخطيط الاستراتيجي في تحديد مكونات الأداء الفعال للمنظمات، والذي يكون بينه وبين الاستراتيجية علاقة كبيرة، فالمنظمات التي تسير وفقاً لاستراتيجية واضحة، والتي تعتمدها المنظمة وفقاً لما يفضي إليه التخطيط الاستراتيجي، والتي تكون محددة، تحقق درجات أعلى من الفاعلية في الأداء عن تلك المنظمات التي تفتقر إلى هذا الأساس الفكري للعمل، حيث تكون قرارات المنظمات التي تفتقر لاستراتيجية واضحة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية بما يؤثر على قدراتها على النمو والتكيف، وبالتالي على فاعليتها في الأجل الطويل. وينتهي التخطيط الاستراتيجي بوضع الاستراتيجية، ومن الشائع لدى الجهات التي تهتم بالإدارة الاستراتيجية أن يستخدم مصطلح التخطيط الاستراتيجي للإشارة إلى عملية الإدارة الاستراتيجية نفسها، خاصة عندما تدخل عمليات التنفيذ والتقييم ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي.

(2) أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات

هناك الكثير من المبررات التي تجعل عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات أمراً لا مفر منه، وتكمن أهمية التخطيط أساساً من التساؤل التالي: لماذا تقوم المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي؟، إذ تنطوي الإجابة عن هذا التساؤل على جملة من المبررات أو الأسباب، والتي تشكل الأهمية التي تكتسبها عملية التخطيط، وعموماً تنطلق أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات من المنطلقات التالية:

1. وضوح الرؤية وتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
2. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.
3. تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة من جهة، والدوائر والأقسام المختلفة من جهة أخرى.
4. تحديد الأولويات التي ينبغي أن تعطى الأهمية القصوى، وبما يتفق مع الاحتياجات المختلفة.
5. السيطرة على مشاكل التنفيذ، لأن التخطيط الجيد يؤدي إلى التغلب على المشاكل التي يمكن أن تعترض طريق التنفيذ.
6. تخفيض المخاطر المتوقعة، وذلك من خلال أخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة تلك المخاطر، والتي تم التنبؤ بها عند القيام بعملية التخطيط.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

فالتخطيط السليم هو الذي يجعل المنظمة قادرة على أن تجيب عن التساؤلات الجوهرية التي تحدد وضعها بالضبط، حالياً ومستقبلاً، ومن هنا تكمن الأهمية الجوهرية لعملية التخطيط الاستراتيجي، كونه يحدد الإجابات الدقيقة للتساؤلات التالية:

1. أين هي المنظمة الآن؟ وما هو وضعها الحالي؟
2. أين تريد أن تكون؟ وما هي طموحاتها المستقبلية؟
3. كيف ستبلغ تلك المرحلة، وما هي الوسائل المطلوبة لبلوغ ذلك؟
4. كيف ستعرف أنها حققت ما تصبو إليه؟

(3) عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي:

1) تشكيل رؤية المنظمة Vision Formulation

تحدد الرؤية إلى أين ستتجه المنظمة، وبشكل أكثر تفصيلاً ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المنظمة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح، ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمنظمة.

وتعني الرؤية Vision تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون، سواء كانوا من قيادي المنظمة والعاملين فيها، أو مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة (درة وجرادات، 2014، 102).

تعني عملية الرؤية في التخطيط الاستراتيجي وضع تصور لطريقة إقناع جمهور المنظمة وأفرادها بالخطة الاستراتيجية، والتأكد من احتواء الخطة الاستراتيجية على طموحات أفضل من الماضي، أي إيجاد صورة ذهنية عن مستقبل المنظمة المنشود، والتأكد من مشاركة جميع الأفراد العاملين في تشكيل أهداف المنظمة ووضوح الأهداف لديهم، أي أن الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم تصبو إليه المنظمة مستقبلاً بصفة عامة، وبالتالي فإن صياغة رؤية واضحة ومدروسة للمنظمة يمكن أن تسهم في تعزيز الميزة التنافسية بشكل فاعل.

2) صياغة رسالة المنظمة Mission Formulation

بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المنظمة، فإن الخطوة التالية في نموذج التخطيط الاستراتيجي هي صياغة رسالة المنظمة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المنظمة، وتحديد طبيعتها، أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجب عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟، ويسمى البعض الرسالة بالمهمة Task، كونها تركز على مجال عمل المنظمة الحالي، أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن، كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المنظمة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها. إذاً فالرسالة Mission هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، أي لماذا وجدت المنظمة أصلاً؟، ويمكن اعتبار رسالة المنظمة بأنها (القظامين، 2009، 198):

1. اختصاصات المنظمة التي تبني أنشطتها وأعمالها بناءً عليها، وكما يحددها النظام الأساسي.
2. عبارة تلخص الغاية من وجود المنظمة، وتحديد ما هي طبيعتها.
3. الشعار الأساس للمنظمة، والذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها.
4. توجهات المنظرين والموجهين في المنظمة.

يعتبر تشكيل رسالة المنظمة أحد النقاط الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهو انعكاس أو تلخيص لرؤية المنظمة، وعندما تقوم المنظمة بصياغة رسالتها بشكل واضح ومدروس، وبحيث تغطي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة
الرسالة مجالات الاهتمام الأساسية للمنظمة، فإن ذلك بالضرورة يسهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية
بشكل واضح.

(3) تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة Strategic Objectives Determines

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف Objective بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية، والتي يشار إليها اختصاراً باللغة الإنجليزية "SMART"، وهي:

1. أن تكون الأهداف واضحة ومحددة Specific.
 2. أن يكون هناك إمكانية لقياسها Measurable.
 3. يوجد اتفاق بين جميع أفراد المنظمة عليها Agreed.
 4. أن تكون واقعية، أي يمكن تحقيقها Realistic.
 5. أن تكون موقوتة، أي لها زمن محدد لتحقيقها Time specific.
- وتصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات، هي: الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية (Goetsch & Davis, 2010):

(1) أما الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives، فتصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المنظمة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

(2) الأهداف التكتيكية Tactical Objectives، يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المنظمة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، حيث إنها تمثل الوسائل التي من خلالها تحقق الأهداف الاستراتيجية.

(3) الأهداف التشغيلية Operational Objectives، يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

تؤدي الصياغة الواضحة والدقيقة للأهداف الاستراتيجية إلى تمكين المنظمة من بلوغ الميزة التنافسية، خاصة عندما تتوفر في تلك الأهداف الشروط المذكورة آنفاً، والتي أشرنا إليها بالمختصر الإنجليزي "SMART"، حيث أن توفر هذه الشروط من شأنه أن يجعل إمكانية تحقيق الهدف إمكانية كبيرة، وكلما تمكنت المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية كلما أدى ذلك إلى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

(4) وضع غايات المنظمة (Goal):

إن غايات المنظمة هي تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه. ويختلف الباحثون حول صلة الغايات (Goals) بالأهداف (Objectives)، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مترادفان (Robbins, et al., 2011, p154)، وذهب البعض الآخر إلى التفريق بين المصطلحين (Wheelen & Hunger,

66-67, pp.2012)، على اعتبار أن الغايات تعبير عام عن أمر أو نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق.

والغايات أنواع، فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كتحقيق الربح مثلاً، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منتفعيها، والواقع أنه ليس ثمة منظمات ترمي إلى غاية واحدة بل إن نجاحها يقاس بمدى تحقيقها لعدد من الغايات، ثم إن وجود غاية واحدة فقط كتحقيق الربح قد يؤدي بالقائمين عليها إلى سلوك غير أخلاقي.

وهناك عدة مجالات يمكن أن تضع فيها المنظمة غاياتها الاستراتيجية:

- ✓ الربح (الربح الصافي).
- ✓ الكفاءة في استخدام الموارد (الكلفة القليلة مثلاً).
- ✓ النمو (الزيادة في المبيعات أو الموجودات مثلاً).
- ✓ زيادة ثروة المساهمين.
- ✓ استثمار الموارد (العائد على الاستثمار مثلاً).
- ✓ السمعة (شهرة المنظمة في السوق).
- ✓ أوضاع العاملين في المنظمة (حقوق العاملين وشعورهم بالأمان والرواتب).
- ✓ القيادة في السوق Market Leadership (الحصة في السوق مثلاً).
- ✓ القيادة في التكنولوجيا (الابداع والابتكار مثلاً).
- ✓ الاستمرار في العمل (تجنب الإفلاس مثلاً).
- ✓ نزاهة الإدارة العليا في المنظمة (لا للواسطة والمحسوبية مثلاً).

تشر المجالات السابقة، والتي يمكن للمنظمة أن تضع فيها غاياتها الاستراتيجية، إلى أن تحقيق المنظمة لها، أو لبعضها، سيسهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية بشكل فاعل وكبير، كون تلك الغايات تشمل المجالات الرئيسية التي تستطيع المنظمة أن تنافس من خلالها، وتعتبر في ذات الوقت عن مدى قدرة المنظمة على استغلال الامكانيات المتاحة لديها لتحقيق هذه الغايات أو بعضها.

5) وضع القيم الجوهرية للمنظمة (Core Values):

تحرص المنظمات التي تضع خططا استراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هاديا لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالترفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضا محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم. إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر، أو حسن أو قبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبيا ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات.

وعندما تحرص منظمة ما على وضع قيم جوهرية فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجهات لها ولتفكير العاملين فيها ولعملية اتخاذهم للقرارات. وهذه القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضا في المنظمة، وكيفية اتخاذ القرارات، والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون سلوكا أخلاقيا في المنظمة. وتنمو هذه القيم في المنظمة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبيا عبر الزمن بفعل قادة المنظمة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد.

ومن ناحية رسمية؛ وفي إطار الإدارة الاستراتيجية، فإن هذه القيم تعتبر جزءاً من عملية صياغة الاستراتيجية للتأثير على سلوك العاملين تحقيقاً لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، وعندما تتمكن

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة
المنظمة من صياغة قيمها والالتزام التام بتنفيذها، فإنها بذلك تكون قد حققت سبق على المنافسين،
وامتلكت ميزة تنافسية عليهم.

(6) وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة (Strategic Plans):

تشير الخطة الاستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها، وهي تقوم بهذه المهمة لأنها تعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة في المجال الذي تعمل به، وتمثل عملية صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى على طريق اختيار الاستراتيجيات الملائمة، والتي تأتي بعد أن تكون المنظمة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية، وقامت بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، أي أنها تمكنت من تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وأصبح بإمكان صناع القرار في المنظمة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة.

تتطلب عملية صياغة الخطط الاستراتيجية معرفة كبيرة بأوضاع المنظمة، إضافة إلى ضرورة تمتع من يقومون بعملية الصياغة بمهارات فكرية وتحليلية، وقدرة على الربط والتحليل، لأن عملية الصياغة ليست سهلة، وتعتبر المحك الأول أمام نجاح أو فشل المنظمة، وكلما تمكنت المنظمة من صياغة خطط استراتيجية سليمة، وتحاكي إمكانات وقدرات المنظمة، كلما اسهم ذلك في تحقيق النجاح بتنفيذ تلك الخطط، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

الجزء الثاني

الميزة التنافسية

يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

وتعني الميزة التنافسية أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها، وقد تستمر الميزة التنافسية لوقت قصير أو تستمر لعدة سنوات. وقد تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية (القحطاني، 2010):

أما العوامل الخارجية فتعني سرعة رد الفعل والقدرة على استغلال التغيرات الخارجية، سواء كانت تغيرات في احتياجات العميل، أو تغيرات تكنولوجية أو اقتصادية أو قانونية، والتي قد تخلق ميزة لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على تلك التغيرات.

وتعني العوامل الداخلية قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، أي وجود قدرات مميزة، خصوصاً الإبداع في المنتجات أو الاستراتيجية أو التكنولوجية.

ويمكن للمنظمة أن تخلق ميزة تنافسية، ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول هذه الميزة التنافسية، وتؤثر الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية في سهولة أو صعوبة تقليدها، فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها وتقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها.

عرف (Macmillan & Tampoe, 2000, 87) الميزة التنافسية بأنها الأداة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تتفوق على المنافسين، أما (Johnson & Scholes, 2002, 153) فقد عرفا الميزة التنافسية على أنها تعني البحث عن شيء فريد ومختلف عما يقدمه المنافسين، ويعرفها (القطب، 2002، 44) بأنها تعني الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها. أما (درة وجرادات، 2014، 187) فقد عرفاها بأنها: مجموعة المهارات

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

والتكنولوجيا، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، لتحقيق أمرين أساسيين، هما:

1. إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون.
 2. تأكيد حالة من التمييز والاختلاف، فيما بين المنظمة ومنافسيها.
- إذا يمكن القول بأن الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة التفوق على المنافسين والتقدم عليهم، وقد يكون هذا التفوق من خلال تقديم أسعار أقل من تلك التي يقدمها المنافسون مع الحفاظ على نفس الجودة أو أفضل منها، أو من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة تفوق الجودة التي يقدمها المنافسين. ويتم اكتساب الميزة التنافسية من أجل تحقيق هدفين أساسيين، هما إنتاج منافع للزبائن، وتأكيد حالة من التميز. وتحقق المنظمة الميزة التنافسية عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وكذلك عندما لا يمكن لهؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات.
- وبالتالي فالميزة التنافسية تتعلق أساساً بالاستراتيجيات الحديثة، حيث يكون هدف هذه الاستراتيجيات خلق القيمة المضافة للمستهلك، وقد تتكون الميزة التنافسية إثر إخفاق المنافسين الحاليين في كسب منافع استراتيجياتهم الخاصة.

يشير امتلاك المنظمة لميزة تنافسية إلى نجاحها في تحديد واختيار استراتيجياتها، لذا فإن الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنظمات لتنفيذ أعمالها المختلفة ينبغي أن تكون استراتيجيات تنافسية، بمعنى أن تكون تلك الاستراتيجيات قادرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهنا يجب تحديد نمط المنافسة التي ترغب المنظمة للدخول فيها، فقد تكون منافسة قائمة على أساس التكلفة المنخفضة، أو منافسة قائمة على أساس التميز في النوع أو الخدمة المقدمة.

وهناك الكثير من الركائز والأسس من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فيمكن أن تكون من خلال قيادة الكلفة، أو التمايز، أو النمو، أو التحالفات، أو الإبداع، أو تحسين الكفاءة الداخلية، أو التوجه نحو الزبون، كما يمكن أن تشمل: الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة للزبائن. وهناك ثلاثة شروط أساسية يجب توافرها في الخطة الاستراتيجية للمنظمة لغرض تحقيق الميزة التنافسية (جردات، 2013، ص238) هي:

1. تقديم خدمة أو منتج بجودة عالية وتكلفة منخفضة، مع ضرورة تقديم خدمة متميزة للزبون، ومن خلال التركيز على جزء معين من السوق.
2. ضرورة توافر خبرة عالية، خاصة في مجال الحصول على الموارد الضرورية التي تضمن التميز في تقديم المنتجات.
3. توفير حماية عالية للأعمال من ردود أفعال المنافسين من خلال المحافظة على السرية فيما يتم تقديمه أو إنتاجه وبأي طريقة يتم الإنتاج.

وقدم مايكل بورتير Michael Porter نموذجاً للعوامل التنافسية التي تواجه أي صناعة من الصناعات، والذي يمكن أن يكون بسبب واحدة من القوى التنافسية الخمس التي بينها بورتير وأطلق عليها اسم (نموذج العوامل التنافسية الخمسة لمايكل بورتير)، إذ يخلص بورتير من هذا النموذج إلى أنه كلما زادت قوة أي من هذه العوامل الخمسة تراجع قوة المنظمة في تحقيق مزايا تنافسية، أي أن عوامل المنافسة القوية تعتبر بمثابة تهديد للمنظمة لأنها تؤدي إلى تراجع المبيعات وبالتالي تقليص حجم الأرباح، فيما تشكل عوامل المنافسة الضعيفة فرصة للمنظمة، وتشمل تلك العوامل، وفقاً لبورتير، ما يلي (الحسيني، 2006، 213):

- (1) المنافسون المحتملون، يقصد بهم الشركات التي لم تدخل المنافسة بعد، غير أن لديها القدرة على المنافسة عندما ترغب بذلك.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- (2) المنافسة بين الشركات القائمة، والتي تعمل في مجال صناعي واحد.
 - (3) قدرة المشتريين على المساومة والتفاوض، يمكن أن يكون المشتريين زبائن الشركة الذين يستهلكون منتجاتها، أو الشركات التي توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين.
 - (4) قوة الموردين على المساومة والتفاوض، ويمثل هؤلاء تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتوجب على الشركة دفعها ثمناً لدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات.
 - (5) التهديد من المنتجات البديلة (الإحلال)، وهي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة.
- يرى النموذج الذي قدمه مايكل بورتر للاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال، والذي يعرف باسم (استراتيجيات مايكل بورتر التنافسية)، أن الاستراتيجيات التنافسية تتحدد في ضوء الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق تميز على منافسيها؟، أو ما الذي يمنحها تميزاً عليها بمعنى تحقيقها ميزة تنافسية؟ وفي إطار الإجابة عن هذا التساؤل يرى نموذج بورتر أن هناك استراتيجيتين نوعيتين أساسيتين للتفوق على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية، هما:

أ. استراتيجية تكاليف أقل Lower Cost Strategy، أي التركيز على تصميم وإنتاج وتسويق سلع أو خدمات بكفاءة أعلى من المنافسين، وبسعر أقل.

ب. استراتيجية تمايز Differentiation Strategy، وتركز على توفير منتج أو خدمة بنوعية وخصائص وخدمات تتميز على ما يقدمه منافسوها، أي بجودة عالية.

2) ما الجزء من السوق الذي تركز عليه المنظمة، والذي يسمى المدى التنافسي؟ أي، هل ذلك المدى ضيق ومحصور بجزء ضيق من السوق، أو هو مدى وجزء عريض من السوق؟.

وفي إطار الإجابة عن هذين التساؤلين، بمعنى تحديد البعدين أعلاه، وهما الميزة التنافسية والمدى التنافسي، فإنه يتم وفقاً لنموذج بورتر تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للاستراتيجيات التنافسية، هي: استراتيجية قيادة الكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز.

وبرغم أهمية نموذج بورتر في تحديد العوامل التنافسية، إلا أن ذلك النموذج لم يتم استخدامه بشكل فاعل في الدول النامية، حيث يرى المهتمون أن هذا النموذج مناسب للدول المتقدمة، لأن الدول النامية لها خصوصية في هذا المجال، لذا أضاف أوستن Austin، وهو أحد المفكرين الاقتصاديين، عاملين آخرين لهذا النموذج ليصبح ملائماً للدول النامية، وهما (خليل، 1998):

1. التشريعات الحكومية، يرى أوستن أن قوة أو ضعف التشريعات الحكومية في الدول النامية يعتبر محدداً مهماً في تحديد حجم وقوة واتجاه المنافسة بين المنظمات العاملة في تلك الدول.
2. عوامل البيئة الخارجية البعيدة، والمتمثلة في العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إذ تلعب هذه العوامل دوراً مهماً في تحديد حجم وقوة واتجاه المنافسة بين المنظمات العاملة في الدول النامية.

عناصر الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية من خلال العديد من الاستراتيجيات التنافسية، وهناك تباين كبير في آراء الباحثين والمهتمين حول هذه الاستراتيجيات، ويمكن استعراض أهم العناصر التي تم التركيز عليها كعناصر محددة للميزة التنافسية، وهي: التمايز والإبداع والتكلفة الأقل (التلواني وآخرون، 2012).

- أما التمايز فيعرفه (السكرانة، 2005، 44) بأنه فريد في النوع وبيدع ورائع وجديد في شاكلته والسباق دائماً إلى الجديد في مجال العمل. وبالتالي فإن التميز في منظمات الأعمال

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يتكون من خلال قدرة تلك المنظمات على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء كان ذلك بنوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق الاستمرارية من خلال تقديم المنتجات والخدمات بشكل أفضل يصعب تقليده.

- ويشير الإبداع كما بين (Daft, 2002, 120) إلى القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بغرض تطوير أفكار جديدة، أي أنه يعني التجديد لإعادة تشكيل الأفكار الجديدة لتقديم شيء ما جديد.
- وتعني التكلفة الأقل حسب (الدهدار، 2006، 97) قدرة المنظمة على تقليل تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

الجزء الثالث

مقترحات تعزز الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، والتغلب على معيقاته، وتسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات

استعرضنا في الجزئين أولاً وثانياً مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره الأساسية، لتحديد مدى التزام المنظمات بتحديد تلك العناصر، إضافة إلى تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وبالتالي بيان كيف يمكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي السليم إلى تحقيق الميزة التنافسية. وتبين في الجزء الأول مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثير ذلك على تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، أما في الجزء الثاني فأظهرنا مفهوم وأهمية الميزة التنافسية للمنظمات، وبيننا عناصر الميزة التنافسية، وكيف يمكن للمنظمات أن تحقق الميزة التنافسية، ومن الملاحظ أن المنظمات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ينبغي عليها أن تحرص على وضع كل عناصر التخطيط الاستراتيجي موضع الاهتمام، فكل تلك العناصر تلعب دوراً مهماً في بلوغ الميزة التنافسية.

لقد اهتمت المنظمات، بمختلف أنواعها وأنشطتها، بعملية التخطيط الاستراتيجي، كونه يجعل المنظمة على دراية ومعرفة بما يمكن أن تؤول إليه أوضاعها مستقبلاً، وقد ازداد هذا الاهتمام بشكل كبير في الآونة الأخيرة، خاصة مع التغيرات الكبيرة التي شهدتها العالم في غضون فترة زمنية محددة، فقد تطور التخطيط الاستراتيجي باعتباره أسلوباً عملياً لإدارة موارد المنظمة وتحقيق أهدافها.

ولكن، وبرغم هذا التطور الذي شهدته موضوع التخطيط الاستراتيجي، باعتباره مدخلاً رشيداً للتصرف بالموارد وفق أسلوب عملي ومنهجي منظم، إلا أنه أصبح أكثر تعقيداً بسبب التطورات الكبيرة التي شهدتها ويشهدها العالم الحديث، وقد تعددت وتعقدت طرق وأساليب التخطيط الاستراتيجي، وبدأ يعاني من العديد من الإشكاليات والمعوقات. وفيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية عموماً، والدول العربية على وجه الخصوص، فإنه يمكن تسجيل العديد من المعوقات لعملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تعتبر من معوقات تطور الفكر الاستراتيجي بشكل عام، وبذات الوقت تحدث إشكاليات في خطط التنمية والتطور التي تشهدها تلك الدول، وتحد من قدرة تلك المنظمات في تحقيق وبلوغ الميزة التنافسية، وتمثل أهم المعوقات في المنظمات في العالم العربي بما يلي:

1. صعوبة الوضع المالي للعديد من تلك الدول، والتي تعتمد في وضعها لخططها على الإمكانيات المحدودة المتاحة، وهذه لا تؤهلها للقيام بعمليات تخطيط استراتيجي.
2. المركزية العالية في أنظمة الحكم عموماً، وهذا الأمر يحول في أغلب الأحيان دون الإفصاح عن التغييرات الهيكلية المطلوبة، لتخوف السلطة السياسية من أن يكون في هذه التغييرات مساس بمصالح الدولة.

3. التداخل الكبير بين المسؤوليات للأجهزة والدوائر المختلفة، سواء الحكومية أو في منظمات الأعمال، فمثلاً تكون الحكومة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الخاصة بتخصيص الموارد والاستثمارات في الدول ذات الاقتصاد المخطط، فيما تقتصر مسؤولية منظمات الأعمال على عمليات التشغيل فقط، وهذا الأمر يؤدي بالضرورة إلى عدم وضوح المسؤولية بين الحكومة ومنظمات الأعمال، الأمر الذي يقود إلى صعوبة قيام منظمات الأعمال بعملية التخطيط الاستراتيجي.
 4. عدم اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بالمشكلات والقضايا الاستراتيجية، نتيجة لاهتمامها بالمشكلات الروتينية اليومية وانشغالها فيها، الأمر الذي يجعل المستويات الإدارية العليا بمعزل عن الاهتمام بقضايا مصيرية للمنظمة، مثل قضايا النمو والربحية في الأجل الطويل، والتغيرات الخاصة بالأسواق، وبالجوانب التكنولوجية، وغيرها، فالمشكلات الروتينية تأخذ معظم وقت المديرين ولا يجدون متسعاً من الوقت للتفكير في مثل هذه القضايا الاستراتيجية والتخطيط لها.
 5. الاعتقاد بأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات، الأمر الذي يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي خارج نطاق الاهتمام المباشر للكثير من العاملين في تلك المنظمات.
 6. تركيز أنظمة الحوافز في الكثير من المنظمات التي تعمل في الدول العربية على النتائج قصيرة الأجل، وقلما يكون هناك أنظمة حوافز ترتبط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل، وهذا الأمر يجعل الكثيرون يعزفون عن التخطيط الاستراتيجي.
 7. التفرد في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ تلك القرارات، الأمر الذي ينعكس سلباً على دوافع وسلوك الأفراد، والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة.
 8. سيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم، وعدم تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي للأفراد، إضافة إلى عدم توافر نظام جيد للمعلومات لمساعدة المديرين بالحصول على المعلومات اللازمة عن البيئة المحيطة.
 9. قصور المنظمات، وعدم قدرتها على تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها، فالكثير من المنظمات العربية تعتمد إلى وضع خطط استراتيجية بعد أن تكون قد عملت على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتكون تلك الخطط مصاغة بشكل جيد، غير أن الكثير من المنظمات تكون قد وضعت تلك الخطط كمتطلبات شكلية أمام الجهات المختلفة المرتبطة بالمنظمة، وليس بقصد تنفيذها.
- وفي سبيل تعزيز الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وعناصره المختلفة، وفي محاولة للتخفيف من وطأة المعوقات سالفة الذكر، وبالتالي الاهتمام بتعزيز وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العربية، يقدم الباحثان مجموعة من المقترحات، والتي يمكن أن تكون مرشداً للمنظمات العربية باتجاه تصويب أوضاعها، حيث أن الأخذ بها، أو ببعضها من شأنه أن يحقق الكثير للمنظمات، إذ يشير الأدب النظري أن أغلب المنظمات التي حققت نجاحات كبيرة في العالم قد أخذت بالكثير من المقترحات الواردة لاحقاً، والتي تتمثل في التالي:
- 1) ضرورة إنشاء وحدة أو دائرة متخصصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة، تكون مهمتها وضع خطط استراتيجية تتماشى مع الأوضاع المالية والامكانيات التي تتاح لتلك الدول، خاصة تلك التي تعاني من شح في الامكانيات ونقص الأموال.
 - 2) دعوة أنظمة الحكم العربية للتخفيف من حدة المركزية في اتخاذ القرارات ذات التأثير على أنشطة منظمات الأعمال، وإفساح المجال أمام الجهات المختلفة لممارسة دورها في وضع الخطط الاستراتيجية.

- (3) ضرورة حرص الحكومات العربية على فك الاشتباك والتداخل في المسؤوليات والصلاحيات المنوطة بالدولة وتلك التي تختص بها منظمات الأعمال، وإعطاء منظمات الأعمال الحق في صياغة خطط استراتيجية خاصة بها نابعة من واقع تلك المنظمات، وليس بالضرورة متوافقة مع طموحات وتطلعات الحكومة.
- (4) الحرص على تفعيل مبادئ الحاکمية المؤسسية للمنظمات، وضرورة ضلوع القيادات الإدارية في المستويات العليا بدورهم في وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمات التي يتولون إدارتها وقيادتها، إذ تشير مبادئ الحاکمية المؤسسية إلى ضرورة ممارسة الإدارات العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي، وبالاشتراك مع المستويات الإدارية الأدنى.
- (5) ضرورة اهتمام المنظمات العربية بموضوع التمكين للعاملين، سواء النفسي أو الهيكلي، والذي يساعد في حث العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تبني الخطط الاستراتيجية لغرض تنفيذها والعمل على تقديم مقترحات من قبل العاملين لتحسين فعالية تلك الخطط.
- (6) العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة، ومرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي حددتها المنظمة في خططها الاستراتيجية.
- (7) الاهتمام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها، من خلال وضع إجراءات وبرامج عمل، وتخصيص الموازنات اللازمة لذلك، وعدم ترك تلك الخطط مجرد حبر على ورق دون تنفيذ.
- (8) ضرورة تفعيل نظام الرقابة والتقويم للخطط الاستراتيجية التي تم اعتمادها، واستخدام أساليب رقابية حديثة تتوافق مع متطلبات ومقتضيات العمل الإداري الحديث، مثل استخدام بطاقات الأداء المتوازن، ومعالم الإرشاد.
- (9) ومن أجل أن تعزز المنظمات من ميزتها التنافسية فإنها بحاجة لأن تقدم خدمات أو منتجات تكون قادرة على المنافسة العالمية وليس التركيز على المنافسة المحلية فقط، مع ضرورة توجه الحكومات لحماية منظمات الأعمال من المنافسة العالمية الشرسة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

قائمة المراجع:

- التلياني، نهاية عبد الهادي والآغا ، مروان سليم وشراب، سائد حسن (2012). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2012 ، المجلد 14، العدد 2، ص ص 209-248.
- جرادات، ناصر (2013). الإدارة الاستراتيجية - منظور تكاملي حديث، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- الحسيني، فلاح حسن عداي (2006). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، ط2، عمان، دار وائل للنشر.
- خليل، نبيل مرسي (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الاسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- درة، عبد الباري وجرادات، ناصر (2014). الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية - منحنى نظري تطبيقي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدهدار، مروان (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السكارنة، بلال (2005). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- القحطاني، فيصل (2010). الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.
- القطامين، أحمد (2009). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- القطب، محي الدين (2002). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- Daft, R. N. (2002). **Organizational Behavior**, Dryden Press Sandiego, Harcourt College Publishers, U.S.A.
- Goetsch, David L. and Davis, Shanley B. (2010). **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc., Sixth Edition.
- Johnson, G. and Scholes, K. (2002). **Exploring Corporate Strategy**, 6Th Edition, Pearson Education Limited, U.S.A.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). **Strategic Management**, By Oxford University Press Inc.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, Sidani, Yusuf and Jamali, Dima (2011). **Management: Arab World Edition**, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2012) **Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability**, Boston: Pearson. International Edition, Thirteenth Edition.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة
أثر بيئة التسويق الجزئية في جودة الخدمة المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط: وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

عبدالعزیز أحمد الشرباتي

د.فراس مسلم القعايدة

جامعة الشرق الأوسط / الأردن

جامعة الشرق الأوسط / الأردن

أ. عماد عدنان العاني

جامعة الشرق الأوسط / الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر عناصر بيئة التسويق الجزئية في جودة الخدمة المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط الأردنية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وتم استخدام الإستبانة لجمع البيانات التي وضعت ودققت من خلال مقابلات الخبراء ولجنة التحكيم من 117 مستجيباً من أصل 146 عضو هيئة تدريس. وللتأكد من ملائمة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات تم استخدام فحص الصدق والثبات، وتم استخدام الإحصاء الوصفي واختبار الانحدار المتعدد من أجل فحص أثر عناصر بيئة التسويق الجزئية (الموظفون، المنافسون والجمهور العام) وجودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) المقدمة من قبل الجامعة وأبعادها. وأشارت الدراسة إلى أن تصورات وإدراكات أعضاء هيئة التدريس تكاد تكون متماثلة حول تطبيقات عناصر بيئة التسويق الجزئية وأبعاد جودة الخدمة المقدمة من قبل الجامعة. كما أشارت النتائج إلى أن المجيبين يعتقدون أن الجامعة تولي الأهمية الأكبر للجمهور العام ثم المنافسين وأخيراً الموظفين. وعلى صعيد أبعاد الخدمة المقدمة من قبل الجامعة كان التعاطف هو الأكثر أهمية، يليه الملموسية، ثم الاستجابة والأمان وأخيراً الاعتمادية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين عناصر بيئة التسويق الجزئية وأبعاد جودة الخدمة المقدمة من قبل الجامعة، وأكدت الدراسة أن الجمهور العام له الأثر الأكبر في جودة الخدمة يليهم الموظفون وأخيراً المنافسون.

الكلمات الدالة: عناصر بيئة التسويق الجزئية، جودة الخدمة المقدمة، أعضاء هيئة التدريس، جامعة الشرق الأوسط.

The Impact of Marketing Micro-environment on Quality of Services Offered by Middle East University: Academic Members' Perspective.

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the influence of marketing micro-environment elements on quality of services offered by Middle East University's (MEU), through examining the academic members' perceptions regarding significance and potential use of service quality indicators.

Practical data have been collected from 117 participants out of 147 elements, by means of a questionnaire. To confirm the suitability of data collection instrument, a validity and reliability test were carried out. Statistical techniques such as descriptive statistics, t-test, and multiple regressions were employed to test the effect of marketing micro-environment elements (public audience, employees, and competitors) on quality of service dimensions (tangibility, reliability, responsiveness, assurance and empathy). The results showed that the participants were almost similar in their preferences regarding marketing micro-environment elements (public audience, employees, and competitors), and they believe that MEU consider the public audience as the most important element, followed by the competitors and finally the employees. The results also showed that participants were almost similar in their preferences regarding quality of service dimensions (tangibility, reliability, responsiveness, assurance and empathy). The results also indicated that empathy dimension was the most important, followed by tangibility, then responsiveness, and assurance, while reliability was rated the lowest. Furthermore, the results indicated there is a positive significant relationship between marketing micro-environment elements and quality of service dimensions. However, respondents believe public audience was having the highest effect on quality of services offered by MEU, followed by the employees and finally the competitors.

Keywords: Marketing micro-environmental elements, Quality of services offered, Academic staff, Middle East University (MEU).

المقدمة:

منذ أكثر من عقدين، ونتيجة لسرعة التطور والتغيير في مجالي الاتصالات والمواصلات، انتقل العالم إلى حقبة جديدة وشكل جديد من أشكال العولمة، وأصبحت وتيرة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات تتسارع بشكل يفوق قدرة المنظمات على التنبؤ وتوقع الأحداث والتغيرات. لذا على جميع المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها أو المكان الذي تعمل به، أن تواكب سرعة التطور والتغيير في بيئتها الخارجية الكلية والجزئية، وأن تستقطب وتعيين الإدارة المناسبة والقادرة على التعامل مع المتغيرات المتسارعة والإستفاد منها (الموائمة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية) على المدى المتوسط أو البعيد. وأشار نصر الدين والزين (2007) إلى أن منظمات الأعمال تنشط في ظل بيئة عامة تتميز بتغيرات سريعة، وبخاصة تلك المتعلقة بتقنيات الإعلام والاتصال والإبداع والمنتجات الجديدة والجودة الشاملة وبحركية دائمة يصعب التنبؤ باتجاهاتها، لذا فإن التعامل مع هذه البيئة يتطلب من المؤسسات محاولة استيعاب هذه المتغيرات للاستفادة منها وتجنب آثارها السلبية. ووضح بانك Bank (2000) أن المؤسسات تتأثر بالبيئة بدرجات متفاوتة، وذلك يعتمد على طبيعة نشاط المؤسسة والقطاع

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

التي تنتمي إليه، ودرجة تعقد المتغيرات البيئية وحجم المؤسسة. وعقب نصر الدين والزين (2007) على ذلك بقوله إن جميع المؤسسات تتعرض لمتغيرات بيئية، ينجح البعض في استغلالها والاستفادة من الفرص الكامنة فيها بينما البعض الآخر لا يستطيع استغلال هذه الفرص. وحيث أن البيئة الجزئية هي البيئة المحيطة والقريبة من المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر وسريع على المؤسسات فهي تعتبر البيئة الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات وتشمل مجموع الشركاء المباشرين والتي تتعامل معهم المؤسسة من أجل البقاء والاستمرار، ومنهم الزبائن، والموردين، وذوي المصالح الآخرين. وكما ذكر الطويل وآخرون (2009) أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدرا للفرص ولتهديدات في آن واحد، وتلزم المؤسسة باتخاذ مجموعة من القرارات لكي تحافظ على بقائها واستمرارها، ومن أهم هذه القرارات ما يتعلق بتحسين جودة الخدمة لتلبي حاجات ورغبات وتطلعات الزبائن. وأوضح Kotler et. al. (2006) أن التسويق يعتبر من أهم أنشطة المؤسسة فهو الذي يزودها بالمعلومات عن البيئة الخارجية الجزئية وعن حاجات ورغبات العملاء. بينما اعتبر عبيدات (1999) وظيفة التسويق من أهم الوظائف في جميع المؤسسات سواء كانت صناعية أم خدمية بما فيها المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات. وذكر منديل (2002) أن البيئة الجزئية للجامعة تتشكل من جميع العاملين والمتعاملين معها والذين ترتبط مصالحهم مع مصلحة الجامعة سواء كانوا موظفين إداريين أو أعضاء هيئة تدريس أو طلاب أو الجمهور، ولذا لا بد للجامعة من تطوير علاقتها مع جميع العاملين فيها والمتعاملين معها وإشراكهم في برامج تحسين الجودة ووضع معايير للجودة تضمن للجامعة الاستمرار والمنافسة. وحتى يتسنى ذلك لا بد للجامعة من دراسة البيئة الجزئية والتعرف على أثر عناصرها على جودة خدمات التي تقدمها. لذا تسعى هذه الدراسة إلى استطلاع أثر عناصر بيئة التسويق الجزئية في جودة الخدمات التي تقدمها جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

أهمية الدراسة وما يميزها عن الدراسات السابقة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تحاول إظهار الأهمية النظرية والعملية التي تكمن في الدور الفاعل لعناصر بيئة التسويق الجزئية في تقديم مستوى عال من الخدمات وخصوصاً التعليمية منها، ومن الناحية العملية فإن الدراسة الحالية ستستخلص نتائج وستقدم توصيات قد تستفيد منها جامعة الشرق الأوسط بالإضافة إلى الجامعات والمؤسسات الخدمية الأخرى وصناع القرار حول صناعة التعليم والخدمات. كما نأمل أن تقدم هذه الدراسة مساهمة في تأطير الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وهي محاولة لتوضيح العلاقة الخطية بين عناصر بيئة التسويق الجزئية وجودة الخدمة المقدمة من قبل الجامعات. وإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو: بينما تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى بيان ما هو متاح من فرص إستراتيجية وعلاقتها بالبيئة التسويقية لتقديم أفضل الخدمات، سعت هذه الدراسة للتعرف على أثر عناصر بيئة التسويق الجزئية في جودة الخدمة المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط. وبينما ركزت غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية على القطاعات الخدمات الأخرى كالبنوك وشركات التأمين ركزت هذه الدراسة على دراسة جودة الخدمات المقدمة في قطاع التعليم العالي (جامعة الشرق الأوسط) في الأردن.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع أثر عناصر بيئة التسويق الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتقديم توصيات حول ذلك لكي تستفيد منها ليس فقط جامعة الشرق الأوسط وإنما الجامعات والصناعات والمؤسسات الأخرى وأصحاب القرار المسؤولين عن التعليم العالي، مما قد يساهم في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للجمهور لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم.

الهؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في مدى معرفة وإدراك أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية عناصر البيئة التسويقية الجزئية للجامعة وأثرها على جودة الخدمات التعليمية، وحسب علم الباحثين لا يوجد دراسة علمية تطبيقية قامت بدراسة أثر عوامل بيئة التسويق الجزئية على جودة الخدمات التعليمية المقدمة من قبل الجامعات في الأردن. وعليه، يمكن صياغة أسئلة الدراسة كالاتي:

هل تطبق جامعة الشرق الأوسط فقرات عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام)؟

هل تطبق جامعة الشرق الأوسط فقرات جودة الخدمة (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف)؟

هل تؤثر عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في جودة الخدمة المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط (الملموسية والاعتمادية ومستوى الاستجابة والأمان والتعاطف)؟ سيتم الإجابة على السؤالين الأوليين من خلال التحليل الوصفي، بينما سيتم الإجابة على السؤال الثالث من خلال فحص الفرضيات (الإنحدار) التالية.

فرضيات الدراسة:

HO₁: الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر لعناصر بيئة التسويق الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في جودة الخدمة التعليمية (الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف) المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$. ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

HO₁₋₁: لا يوجد أثر لعناصر بيئة التسويق الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في بعد ملموسية الخدمة المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₁₋₂: لا يوجد أثر لعناصر بيئة التسويق الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في بعد اعتمادية الخدمة المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₁₋₃: لا يوجد أثر لعناصر بيئة التسويق الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في بعد مستوى استجابة المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

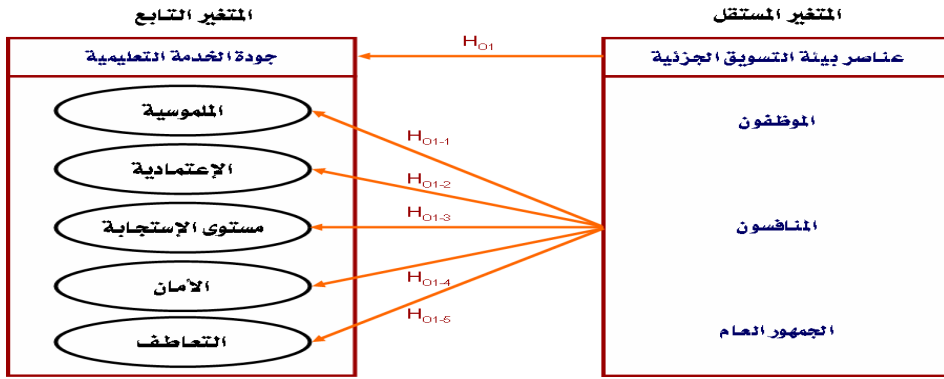
HO₁₋₄: لا يوجد لعناصر بيئة التسويق الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في بعد أمان الخدمة المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₁₋₅: لا يوجد لعناصر بيئة التسويق الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في بعد تعاطف الخدمة المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

أنموذج الدراسة:

تم تحديد عناصر بيئة التسويق الجزئية في الدراسة الحالية اعتمادا على دراسة أبو عويلى (2008)، أما فيما يتعلق بتحديد أبعاد جودة الخدمة التعليمية فقد اعتمدت الدراسة على دراسة (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1991)

شكل (1): نموذج الدراسة



التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

بيئة التسويق الجزئية *Marketing Microenvironment*: هي القوى التي لها علاقة وثيقة الصلة بالمنظمة وتعمل على التأثير في قدرتها على خدمة أسواقها، وتتكون هذه البيئة من الجامعة نفسها والأفراد والجماعات والمؤسسات المرتبطة بها وتتميز باتصالها بشكل مباشر بالبيئة الخارجية للجامعة (توفيق، 2007). وتم قياسها من خلال العناصر التالية:

الموظفون: كافة الأفراد العاملين في الجامعة من موظفين وأعضاء هيئة التدريس.
المنافسون: وهم الجامعات المنافسة لجامعة الشرق الأوسط والذين يقدمون خدمات تعليمية مشابهة.
الجمهور العام: وهم مجمل أفراد المجتمع والمؤسسات المستفيدة من خدمات الجامعة بما فيهم الطلبة.

جودة الخدمة *Quality of Service*: تقدم الجامعة خدمات تعليمية بمستوى عال من الجودة بحيث تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها من الطلبة، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، وأن تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها الجامعات المشابهة (عقيلي، 2001). وتم قياسها من خلال الأبعاد التالية:

الملموسية *Tangibles*: وتشمل الجوانب الملموسة في الجامعة والمتعلقة بالخدمة مثل مباني الجامعة وتقنية المعلومات والاتصالات، والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة التعليمية، والترتيبات الداخلية للجامعة (Zeithmal and Britner, 2003).

الاعتمادية *Reliability*: القدرة على تقديم الخدمة التعليمية في الوقت المحدد بالدقة المطلوبة ومدى الوفاء بالالتزامات، وتتم من خلال التركيز على المصادر المتاحة التي يتم استخدامها للعمل على تقديم خدمة تعليمية مميزة تتميز بجودة عالية (الشميمري، 2001: 281).

مستوى الاستجابة *Responsiveness*: مدى سرعة الجامعة في تقديم الخدمة التعليمية المطلوبة، والاستجابة الفورية لاحتياج الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، والرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى للعمل على كسب رضا الطلبة والعاملين وولاءهم للجامعة (Ming, et. al., 2002:5).

الضمان (الأمان) *Assurance*: المعرفة وحسن معاملة فئات المتعاملين مع الجامعة وتقديم الخدمة التعليمية وإشاعة ونشر روح الثقة والصدق والأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة، والشعور بالحصول على خدمة تعليمية جيدة، من خلال الاتصالات الشفوية والتحريرية (Shaahril, et. al., 2004:5).

التعاطف Empathy: الانتباه والرعاية الشخصية أو الفردية التي تقدمها الجامعة إلى طلبتها بشكل خاص، والاهتمام بمشاكلهم والعمل على إيجاد حلول لها بطرق مميزة، ويشمل هذا البعد على: مدى توفير الخدمة التعليمية من حيث الزمان والمكان، والاتصالات، ودرجة فهم موظفو الجامعة للمستفيدين من الخدمة (Maher, et. al., 2005:6).

الإطار النظري للدراسة:

بيئة المنظمات: تتفاوت المنظمات فيما بينها في وعيها وإدراكها لأهمية التغييرات البيئية وأثرها على المنظمات وفي توجهاتها الفعلية لمتابعة تلك التغييرات واستيعابها لسرعة التغيير البيئي. وقد وضع الغالبى وإدريس (2009) أن جميع المنظمات مهما كان نوعها أو هدفها تعتبر نظام مفتوحة تتفاعل من خلاله مع البيئة المحيطة بها. وأشار Johnson and Scholes (1997: 46) إلى أن التحليل البيئي للمنظمات يستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. ويرى Certo (1997: 184) أن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد في اختلاف قدراتهم على استغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية. وأضاف Barney (1997: 145-164) أن هناك فوائد عديدة وأهمية كبيرة لدراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة ومقارنتها مع البيئة الخارجية، أهمها أنها تجعل الخيارات الإستراتيجية للمنظمة واقعية وممكنة التنفيذ في ظل الموارد المتاحة والاستغلال الأمثل لها. وأشار الحسيني (2000: 75) إلى أن منظمات الأعمال قد تتأثر بالتغيرات الخارجية العامة تأثراً يكاد يتساوى في بعض الأحيان، ولكن أثر البيئة الخارجية الجزئية (التنافسية) قد يكون غير متساو ومختلف من منظمة إلى أخرى. ويرى Macmillan and Tampoe (2000: 156-159) أن عناصر البيئة التنافسية تعتبر أهم من عناصر البيئة الخارجية الكلية حيث تتكون من: العملاء والموردون والمنافسون، والداخلون الجدد المحتملون، والخدمات والمنتجات المكافئة، وأصحاب المصالح الآخرين. وصف أبو بكر (2004: 294) أنواع البيئة المحيطة بالمنظمات كالاتي: البيئة المستقرة، البيئة البطيئة، البيئة الساكنة والعشوائية، البيئة المضطربة، البيئة الصاخبة أو ديناميكية، البيئة غير ديناميكية. وأخيراً، أضاف معلا وتوفيق (2001: 31) أن السلوك العام الذي تنتهجه المنظمات ومنها الجامعات في البيئة التي تعمل بها يعكس فهم إدارة الجامعة للعوامل البيئية والتفاعلات التي يمكن أن تحدث بين الجامعة والبيئة. **البيئة التسويقية:** عرف النجار (1999: 30) البيئة التسويقية بأنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة والتي بدورها تقوم بتحديد طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها. ووصفها الصميدعي (2005: 52) بأنها أي شيء وكل شيء خارج حدود المنظمة، أي أن المنظمة هي جزء من كل، وعليها أن تتفاعل مع المتغيرات المحيطة بها. بينما بن عميرة (2006: 52) حددها بمجموعة العوامل الداخلية، والخارجية التي تؤثر على قدرات وإمكانات إدارة التسويق في تطوير وتحقيق عمليات تبادل ناجحة مع العملاء أو المستفيدين الفعليين والمحتملين. وأضاف الصرفي (2009: 167) أنها مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع رغبات المستهلكين. وأعتبرها التركستاني (2012) أنها تلك العناصر والقوى التي تقع داخل أو خارج المنظمة ولها تأثير على ضمان قدرتها في المنافسة وعلى رسم وتنفيذ سياساتها وإستراتيجيتها التسويقية.

وبين الصميدعي (2005: 53) أن من أهم أسباب دراسة البيئة التسويقية هي معرفة مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف ورؤية المؤسسة. وذكر مزروع (2005: 65) أن هناك ستة خصائص للبيئة التسويقية يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار، وهي: التعقد

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

والتداخل في البيئة، عدم التأكد لقلة المعلومات، العدائية بسبب قلة الموارد واشتداد المنافسة، البيئة الهادئة الغنية بالموارد، الاعتمادية والإشراك في الموارد النادرة، التنوع والتميز في مطالب العملاء، التجانس بين العناصر البيئية. وأضاف منصور (2006: 31) أن أهم الخصائص التي تتميز بها البيئة التسويقية هي: الديناميكية، والدرجة العالية من عدم التأكد، وتعدد الأطراف المكونة لها، وتفاوت درجة تأثير هذه العوامل على النشاط التسويقي.

بيئة التسويق الجزئية: أشار إدريس والمرسي (2005: 120) إلى أن التغيرات العالمية التي صاحبت العولمة أدت إلى تكتلات اقتصادية للحصول على أكبر قوة تنافسية مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بصورة مستمرة بين منظمات الأعمال ومنها الجامعات، ولهذا ارتفعت مستويات الجودة ورضا العملاء. بينما رأى الصميدعي وردينة (2005: 213.212) أن طبيعة الأعمال التي تقدمها المنظمات الخدمية ومنها الجامعات تتصف بدرجة عالية من التعقيد والمنافسة الشديدة وزيادة حاجة الأفراد إلى الخدمات بشكل عام، مما دفع العديد من المنظمات ومنها الجامعات إلى تقديم خدمات متميزة بهدف تحقيق الإشباع المطلوب والصمود في وجه المنافسة. وقد أشار كل من أبو عويلى (2008)، وإدريس والمرسي (2005: 123-119) إلى أنه يجب على جميع المنظمات الاهتمام بالبيئة التسويقية الجزئية وحددا أبعاد بيئة التسويق الجزئية بالآتي: الموظفون والمنافسون والجمهور العام. وحدد الكردي (2010) البيئة التسويقية الجزئية بالقوى الوثيقة الصلة بالمؤسسة التي تؤثر في قدرتها على خدمة عملائها، وتتضمن: المؤسسة، والوسطاء والجمهور العام. بينما أشار غنيم (2006: 142-141) إلى أن الجمهور العام عبارة عن الجماعات أو الهيئات التي تؤثر في قدرة الشركة على تحقيق أهدافها. ويمكن التمييز بين ستة أنواع من هذه الجماعات: الجماعات المالية، الصحافة ووسائل الإعلام، المؤسسات الحكومية، الجماعات الأهلية الضاغطة، الجمهور المحلي، الجمهور الداخلي.

وفي الدراسة الحالية اعتمد الباحثون في تحديد عناصر بيئة التسويق الجزئية على دراسة أبو عويلى (2008) التي حددت عناصر بيئة التسويق الجزئية بـ(الموظفون، والمنافسون، والجمهور العام) لأنها اعتبرت هذه العناصر الأكثر تأثيراً في تحديد توجهات الجامعة واستراتيجياتها، حيث تم اختيار عنصر الموظفون لأنهم هم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الطلبة، وكذلك الحال بالنسبة لعنصر الجمهور لأنهم هم المستفيدين من خدمات الجامعة. وأخيراً، المنافسين يشكلون الفئة المنافسة للجامعة في تقديم الخدمات فمن الضروري اعتماد عنصر المنافسون لتقييم الجودة.

جودة الخدمة: عرف (Lovelock 2003: 3) الخدمة على أنها عبارة عن عمل أو أداء أو نشاط يقدم من خلال شخص إلى آخر. وأشار الضمور (2005: 22) إلى إن الخدمات بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة وسريعة الزوال نسبياً، وليس بالضرورة أن تنتج عنها نقل ملكية. وحددها Kotler and Keller (2006: 402) بأنها أي فعل أو أداء أو نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدم من قبل طرف إلى طرف آخر، وهي ليست ملموسة ولا ينتج عنها أي تملك لشيء. وعرف (Zeithaml, et. al., 2006: 4) الخدمة بأنها عبارة عن أعمال أو معالجات أو أداء يتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، أما (Kasper, et. al, 2006: 57) فبين أن الخدمة تتم بتعاون وتفاعل مباشر بين العملاء والعاملين. وأخيراً، أكد الصميدعي وردينة (2010: 22) بأن الخدمة نشاطات غير ملموسة تقدم بطرق شخصية مباشرة أو غير مباشرة بالأدوات التكنولوجية الحديثة.

وبين (Goldstein, et. al, 2002: 123) أن مفهوم الخدمة يتم تحديده من خلال: مقدم الخدمة، حاجة العملاء للخدمة، المنافع التي يحصل عليها العملاء بالوقت المناسب، توفير التغذية العكسية من العملاء، وتدريب العاملين. وأوضح (Lovelock 2003: 89) أن مفهوم الخدمة يقوم على

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

مجموعة من العمليات ذات المضمون النفسي للخدمة تتغلب فيه العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والمدركة من قبل العملاء لتلبية حاجاتهم ويتجسد هذا المضمون في بعدين أساسيين هما: البعد المنفعي، والبعد السماتي. كما قال (Zeithaml, et. al, 2006: 21) أن الخدمة تتصف بمجموعة من الخصائص وهي: اللاملموسية، والتلازمية، وعدم التجانس في مخرجاتها، وعدم قابليتها للتخزين، وعدم انتقال الملكية.

أما الجودة فقد عرفها عبوي (2006: 32) بأنها مجموعة مزايا وخصائص بالخدمة تسهم في إشباع رغبات العملاء وتلبي توقعاتهم. وبين (Jain 2006: 1) أن معنى الجودة يختلف باختلاف العملاء، وهي تعتمد على حاجات ومتطلبات المستخدم. أما أبو جليل (2007: 46) فقد عرفها على أنها التطابق مع المتطلبات، أو كل ما يقال عن الملائمة للاستعمال، وهو تعريف يقوم على أساس تلبية حاجات العملاء من منظورهم الخاص وحسب معاييرهم الخاصة. ومن وجهة نظر عمر (2010: 15) فإن الجودة تعني الإتيان وهي نتيجة الاهتمام بالكيف والنوع، وتكون محكومة بمواصفات ومعايير ومقاييس نسبية تختلف من فرد لآخر ومن مكان وزمان لآخر.

ويرى الدراركة والشيلي (2002: 18) بأن الجودة تشمل البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي فهو كيف يتفاعل العاملون من خلال مواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم مع العملاء. وأشار الضمور (2005: 437) إلى أن جودة الخدمة تشمل الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات، وهي: البعد التقني، والبعد الوظيفي، والإمكانات المادية، وذكر (Zeithaml, et. al, 2006: 116) أن جودة الخدمة تحتوي على مجموعة من الأبعاد تشمل: الدليل المادي للموس، والاعتمادية أو الضمانات، والاستجابة، والمصادقية، والتعاطف / الرعاية والاهتمام. وأضاف معلا (2007: 44) أنه بالنظر لكون تقييم جودة الخدمة يخضع لمعايير خاصة بالعملاء فيمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من إدراك العميل للخدمة هي: الخدمة الجوهر، والخدمة الحقيقية، والخدمة المدعمة.

وذكر مصطفى (2003: 237) بما أن العملاء هم الذين يحكمون على الجودة، فلا بد من تطوير أداة لقياس مفاهيم العملاء لجودة الخدمة والذي يحتسب الفرق بين التوقعات والإداركات. وقد حدد (Zeithaml, et. al, 2006) ثلاثة مستويات من التوقعات تقارن بها الجودة كالأتي: المستوى المرغوب للخدمة، المستوى الكافي للخدمة (المرضي)، والمستوى المتوقع للخدمة. وأكد (Kotler and Keller 2006: 424) على أن جودة الخدمة هي أحد المقاييس لمعرفة مستوى الأداء للمؤسسات الخدمية، فهي تسهم في فهم تأثيرها على رضا العملاء الذي يعتمد على الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي للخدمة). وأضاف الضمور (2008: 21) إنه من المهم جداً مراقبة جودة الخدمة وتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم من جهة، وتعليم وتثقيف الجمهور من جهة أخرى للمحافظة على مستوى مستقر للجودة في الخدمات.

لقد أفرزت أدبيات التسويق مدخلين رئيسيين لتحديد جودة الخدمة وقياسها وهما:

أولاً: المدخل الاتجاهي Attitudinal Approach؛ يستند هذا المدخل على إن الخبرات السابقة والمكتسبة من خلال تكرار عمليات التعامل مع المؤسسات الخدمية، سوف تؤدي إلى مراجعة إدراكية أخرى لمستوى جودة الخدمة، وبالتالي فإن حكم وتقييم العملاء لجودة الخدمة ستكون بالنهاية محصلة لعمليات التعديل الإدراكي عند العميل، وبناء على ذلك فإن مقياس جودة الخدمة الكفاء يعتمد بصورة رئيسية على استخدام الأداء الفعلي للخدمة والمدرک من قبل العملاء. ويرى أبو موسى (2000) أن جودة الخدمة تتكون من ثلاثة أبعاد هي: الجودة المادية للخدمة، وجودة المنظمة، والجودة التفاعلية بين المنظمة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

والعملاء. ونظر (Kotler and Keller 2006: 449) إلى الجودة على أنها مكونة من بعدين اثنين هما: الجودة الفنية، الجودة الوظيفية. ويرى أبو جليل (2007: 48) أن هذا المدخل يعتمد على فكرة أن جودة الخدمة تمثل مفهوما اتجاهيا يتصل بالرضا وليس مرادفا له، وأنه يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة.

ثانياً؛ مدخل الفجوة **Gap Approach**؛ ذكر معلا (1998: 357-373) أن مدخل الفجوة يعبر عن الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وعليه فإن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والارتقاء بها بشكل مستمر. ويرى (Lovell 2003: 32) أن السبب وراء وجود فروق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة يعود لعدة فجوات تتمثل في: الفجوة المعرفية، فجوة الإدارة، فجوة التوصيل، فجوة الاتصالات، الفجوة الإدراكية، فجوة التفسير، فجوة الخدمة.

جودة الخدمة التعليمية؛ أصبح الاهتمام بموضوع الجودة في المؤسسات التعليمية يحضاً باهتمام بالغ لدى المعنيين لدوره الكبير في التحسين المستمر، وتعرف الجودة في التعليم بأنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم المنتجات والخدمات لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي وتلبي توقعاته الضمنية والمعلنة. حيث ذكر الرشيد (1995: 4) أن جودة الخدمة التعليمية تمثل ترجمة احتياجات وتوقعات الطلبة إلى

خصائص تدمج في برامجهم التعليمية والتدريبية وتوافق تطلعاتهم المتوقعة. ونظر عشيبه (2000:

12) إلى الجودة في التعليم على أنها مجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات والتي تلبي احتياجات المجتمع

ومتطلباته ورغباته. بينما أشار الطائي وقداة (2003: 275) لجودة التعليم بأنها عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات، وتهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية

والثقافية. ومن وجهة نظر الخميسي (2007: 5) فإن الجودة في التعليم هي عملية استيفاء النظام التعليمي للمعايير والمستويات المتفق عليها لكفاءة النظام التعليمي وفاعليته بمختلف عناصره بما يحقق أعلى مستوى من القيمة والكفاءة والفاعلية لكل من أهداف النظام وتوقعات طالبي الخدمة التعليمية.

وقال المخلافي (2008: 62) إن مفهوم نظام الجودة في التعليم الجامعي يعبر عن جودة التصميم وجودة الأداء وجودة المخرجات ويتكون نظام الجودة من أربعة عناصر هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وأخيراً التغذية العكسية.

وبين مصطفى والأنصاري (2002: 20) أن أهم متطلبات تطبيق الجودة في المنظمات التعليمية تتمثل في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وقناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة، بينما حدد

فتحى وزيدان (2004: 89-99) أن تطبيق الجودة في الجامعات يتطلب رسم سياسة الجودة التي تشمل مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المهام والإجراءات، وتوضيح ونشر التعليمات،

ومراقبة الإجراءات، والقيام بالتصحیحات اللازمة. وحدد صيام (2005: 677) أن فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي يتضمن: تطوير النظام الإداري، وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء

لجميع الأكاديميين والإداريين، وتوفير جو من التفاهم والتعاون، ورفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من الخدمة. وأخيراً أشار الربيعي (2009) أن للجودة فوائد كثيرة ومتعددة، ومنها: تحسين وتطوير التعليم

الجامعي، تطوير وتنمية معارف العاملين، نشر أخلاقيات التقييم الذاتي والشفافية، تطبيق واستخدام المعايير وعدم ترك شيء للأحكام الشخصية، وترشيد الإنفاق واستثمار الموارد.

الدراسات السابقة؛

تناول البحث مجموعة من الدراسات العربية السابقة ومنها دراسة الزعبي (2005) التي هدفت إلى تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية التي تواجه الشركات السياحية

المساهمة. حيث أجرى دراسته على الشركات السياحية المساهمة البالغ عددها (10) شركات، وتمثلت عينة الدراسة في المدير العام، ونائب المدير العام، ومديري الإدارات الرئيسية وقد بلغ عددهم (48) فرداً من جميع الشركات. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات تتوجه نحو التركيز على الفرص التي تتاح أمامها أكثر من التهديدات المحتملة، وأن الشركات تستخدم تحليل المفاضلة بين العائد والمخاطر للبيئة وأن هذا التحليل يضع المديرين أمام تأطير ممنهج للمفاضلة. أما دراسة حلو (2009) فقد تناولت أهمية البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الشركة العامة للصناعات الجلدية ببغداد. وتم توزيع الإستبانة على عينة مكونة من (20) من مديري الأقسام ورؤساء الشعب في الشركة العامة للصناعات الجلدية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى البيئة التسويقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية عال وله أثر في التخطيط الاستراتيجي في التسويق، وكما أظهرت صفة المواقف الإيجابية تجاه كل من متغيرات البيئة التسويقية مما يعني إدراك متقارب لهذه المتغيرات وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وأظهرت عدم وجود أثر لمتغيرات البيئة الخاصة مما يعني عدم إيمان مدرء الشركة بأثر هذه الأبعاد في التخطيط الاستراتيجي في التسويق. وتعرض أبو برهم (2009) في دراسته إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين معايير الجودة الشاملة ومستوى أداء دوائر القبول والتسجيل في الجامعات الخاصة الأردنية، واستخدم الإستبانة للحصول على البيانات من الطلبة والعاملين في دوائر القبول والتسجيل ومن لهم علاقة بها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق مقاييس العمليات والمخرجات، وجودة الإدارة وتطوير الخدمات وتحسينها وبين مستوى أداء دوائر القبول والتسجيل. أما دراسة إبداح (2009) فقد هدفت إلى قياس أثر العوامل البيئية والتنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) وعددها ثلاث وعشرون جامعة. وقد تم توزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة والذي تكون من 480 فرداً ما بين عميد ونائب عميد ومساعد عميد ورئيس قسم. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أثر القوانين والتعليمات لوزارة التعليم في تطبيق نظام الجودة الشاملة كان متوسطاً، في حين جاء مستوى أثر كل من الجهات المنافسة، قيم وثقافة المجتمع، وعوامل الهيكل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة مرتفعاً.

ودرس راضي وإبراهيم (2010) واقع تسويق جودة الخدمات التعليمية في كلية المأمون الجامعية ببغداد. حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (758) عنصر منها (406) طالب وطالبة، و(98) عاملاً، و(254) من أصحاب العمل في الكلية. أظهرت النتائج أن كلية المأمون لا تقوم بتخطيط وتطوير خدماتها المختلفة بما يدعم ويحقق تسويق الجودة الشاملة. أما دراسة بركات (2010) فهدفت إلى الكشف عن الفجوة بين إدراكات الدارسين في جامعة القدس المفتوحة في طولكرم وتوقعاتهم لمستوى الخدمة التي تقدمها لهم الجامعة. وتكونت عينة الدراسة من (215) طالب وطالبة واستخدم مقياس الفجوة لقياس جودة الخدمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوة موجبة غير دالة إحصائياً بين إدراكات الدارسين وتوقعاتهم للدرجة الكلية لمستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة، كما بينت النتائج وجود فرق موجب وغير دال إحصائياً في مجالات التعاطف الاجتماعي، والاستجابة، والسلامة والأمن على الترتيب. ووجود فرق سالب ولكن دون مستوى الدلالة الإحصائية في الجوانب المادية للموسسة، والاعتمادية على الترتيب. وأخيراً، سعت دراسة قدورة (2011) إلى التعرف على العلاقات بين التوجه بالطلبة وجودة الخدمة التعليمية ورضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الخاصة الأردنية. حيث شملت الدراسة كلا من جامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية وجامعة جدارا لكونهم متخصصون بالدراسات العليا. وأشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع نسبي بسيط في جودة الخدمة التعليمية والتي انعكست

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

بدورها على عدم تحقيق رضا عال للطلبة. كما بينت النتائج أن هناك اثر معنوي لتوجه الجامعة بالطلبة على كل من جودة التعليم وجودة الإشراف ورضا الطلبة.

أما على صعيد الدراسات الأجنبية فقد هدفت دراسة (Psychogios and Priporas 2007) إلى إبراز وعي المديرين بأهمية وفعالية إدارة الجودة الشاملة ودور الموارد البشرية في إنجاح إدارة الجودة الشاملة. أجريت الدراسة على عينة تألفت من (18) منظمة في اليونان. أظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم وعي المديرين لمرونة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقهم لها غير كافي. وسعت دراسة (Wan 2009) إلى التعرف على العلاقة بين رضا الطلبة وجودة الخدمة المقدمة في جامعة أسيا بتايوان، أجريت الدراسة على (200) طالب من قسمي الصحة وإدارة الأعمال. واستخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا طلبة كلية التربية وجودة الخدمة المقدمة، وكما أظهرت وجود ارتباط بين رضا أعضاء هيئة التدريس وارتياح الطلبة في تعاملهم مع أعضاء هيئة التدريس والسبب في اختيار الجامعة. وهدفت دراسة Chowdhury (2010) إلى بيان محددات جودة الخدمة في الجامعات الخاصة البنغلادشية بالإضافة إلى بيان أهم العوامل المؤثرة على جودة الخدمة التعليمية. وتكونت عينة الدراسة من (304) طالب وطالبة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن البيئة الجامعية تعد من أهم العوامل المؤثرة على جودة الخدمة التعليمية. بينما دراسة (Khodayari and Khodayari 2011) هدفت إلى قياس جودة الخدمة في مجال التعليم وتحديد عوامل جودة الخدمة في جامعة فروزك آزاد في إيران. وجمعت الإستبانة من (384) طالب من طلبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك فجوة بين تصورات الطلاب والتوقعات، وان تحسين جودة التعليم العالي يكمن في قدرة المنظمة على توفير المناخ العام وثقافة التغيير من خلال نظم صنع القرارات المختلفة، ونظم التشغيل، وممارسات الموارد البشرية.

أما دراسة (Sultan and Won 2011) فقد سعت إلى الكشف عن تصورات الطلاب فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة في سياق التعليم العالي. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي عن طريق تحليل (528) دراسة حالة تم إجرائهم في الجامعات اليابانية والماليزية. وأظهرت النتائج أن المعلومات والتجارب السابقة من المحددات الهامة لتشكيل وتقييم جودة الخدمة في سياق التعليم العالي. وبينت أن أبعاد جودة الخدمة الأساسية هي خدمة الجودة الأكاديمية. وأظهرت أن جودة الخدمة تتأثر بالموثوقية والاهتمام الشخصي والراحة والميزات الأخرى. بينما دراسة (Yousf, et. al, 2012) هدفت إلى الكشف عن الأبعاد الفرعية لجودة الخدمة في التعليم العالي من وجهة نظر طلاب جامعات الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بينت الدراسة الأبعاد الفرعية لجودة الخدمة التعليمية وهي الموثوقية، الضمان، التعاطف، الاستجابة، الملموسية، الاتصالات، الخبرة، ونظم الخدمات الثانوية، والمسؤولية الاجتماعية والتنمية الذاتية. وأظهرت أن بعد الملموسية هو أكثر الأبعاد أهمية في جودة الخدمة، في حين أن التعاطف والضمان كانوا الأقل أهمية. وأخيراً، دراسة (Ahmadi and Bidarpoor 2012) هدفت إلى قياس وبيان الاختلافات بين الخدمة المدركة والمتوقعة والمقدمة من وجهة نظر الطلبة في كليات جامعة آزاد بإيران. وتكونت عينة الدراسة من (410) طالب وطالبة. وأظهرت النتائج أن هناك اختلافات بين الخدمة المدركة والمتوقعة والمقدمة من وجهة نظر الطلبة، بالإضافة إلى أن جودة الخدمة المدركة أدنى من جودة الخدمة المتوقعة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على الأسلوب التطبيقي. حيث أكد النعيمي وآخرون (2009) على أن المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على دراسة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كميًا أو كميًا. وقد تم استخدام الإستبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة. مجتمع الدراسة وعينتها: شملت الدراسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط والبالغ عددهم (146)، مما يعني عدم الحاجة لاختيار عينة. وقد تم توزيع (146) استبانته، استرجع منها (123) بنسبة (84.24%). واستبعد منها (6) استبيانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (117) استبانته. والجدول (1) يوضح أعداد أعضاء الهيئة التدريسية في كل كلية من كليات جامعة الشرق الأوسط (قسم الموارد البشرية، جامعة الشرق الأوسط، 2013)، وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة لعملية التحليل الإحصائي.

الجدول (1): أعداد أعضاء هيئة التدريس العاملين في كل كلية من كليات جامعة الشرق الأوسط وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة لعملية التحليل الإحصائي

الكلية	أعضاء هيئة التدريس	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
الآداب والعلوم	18	18	14	13
الحقوق	15	15	13	13
الأعمال	28	28	17	16
تكنولوجيا	16	16	16	16
العلوم التربوية	20	20	18	17
الهندسة	20	20	19	18
الإعلام	15	15	13	13
العمارة والتصميم	14	14	13	11
المجموع	146	146	123	117

أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما: المصادر الثانوية: استخدم الباحثون مصادر متعددة للحصول على البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة ومواقع الانترنت المختلفة ذات العلاقة لبناء الإطار النظري للدراسة وتطوير الإستبانة. المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة التي قام الباحثون بإعدادها وتطويرها وتحكيمها واستخدامها كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأهمية النسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي: الجزء الأول: يشمل المتغيرات الديمغرافية (العمر، والجنس، واللقب العلمي، والكلية، وعدد سنوات الخبرة) لغرض وصف عينة الدراسة. الجزء الثاني: تضمن مقياس بيئة التسويق الجزئية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وهم: الموظفون، المنافسون، الجمهور العام، واستخدمت (15) فقرة لقياسهم كآلاتي: الموظفون 5، والمنافسون 5، والجمهور العام 5 فقرات. الجزء الثالث: تضمن مقياس جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد رئيسية، وهم: ملموسية الخدمة، اعتمادية الخدمة، استجابة الخدمة، أمان الخدمة، تعاطف الخدمة، واستخدمت (21) فقرة لقياسهم كآلاتي: الملموسية 4، الاعتمادية 5، الاستجابة 4، الأمان 4، والتعاطف 4 فقرات.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي كآلآتي: لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، محايد (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5). ولتحديد مستوى أهمية الفقرات والمتغيرات تم استخدام المقياس التالي بالإضافة إلى قيمة "t" المحسوبة ومقارنتها مع الجدولة:

العلامة القصوى – العلامة الدنيا		مدى التطبيق =
3		
1.33 =	1.5	مدى التطبيق =
	3	

وبناء على ذلك تكون الأهمية النسبية كآلآتي: الأهمية المنخفضة من 1 إلى أقل من 2.33، الأهمية المتوسطة من 2.33 إلى 3.66، والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق المحتوى والصدق الظاهري: تم الاعتماد على مصادر متعددة للحصول على البيانات الثانوية من أجل بناء نموذج الدراسة وبناء الإستبانة واختيار فقراتها وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في إدارة الأعمال والتسويق، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

ثبات أداة الدراسة: قام الباحثون باستخدام تحليل كرنباخ الفا Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، وبما أن معظم الدراسات السابقة أشارة أن الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.60$) يعتبر من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2009: 88). لذا فإن معامل الثبات لهذه الدراسة يعد مقبول حيث مؤشرات كرونباخ الفا Cronbach Alpha تراوحت بين (0.793-0.822) لبيئة التسويق الجزئية وما بين (0.735-0.814) لجودة الخدمة. كما بلغ معامل ثبات الإستبانة بشكل عام (0.913)، كم هو مبين في الجدول (3) التالي.

الجدول (3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (مقياس كرونباخ الفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) الفا
1	بيئة التسويق الجزئية	15	0.893
1.1	الموظفون	5	0.813
2.1	المنافسون	5	0.793
3.1	الجمهور العام	5	0.822
2	جودة الخدمة	21	0.854
1.2	ملموسية الخدمة	4	0.735
2.2	اعتمادية الخدمة	5	0.776
3.2	استجابة الخدمة	4	0.754
4.2	أمان الخدمة	4	0.778
5.2	تعاطف الخدمة	4	0.814
	الإستبانة ككل	36	0.913

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

يوضح الجدول (2) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر، والجنس، واللقب العلمي، والكلية، وعدد سنوات الخبرة). فهو يوضح أن 12.8% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، و22.2% تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، و25.6% تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة، و39.3% تبلغ أعمارهم 40 سنة فأكثر. أما بالنسبة للجنس، فقد أظهر الجدول أن 72.6% من ذكور، و27.4% من إناث. أما بالنسبة للقب العلمي فقد تبين أن 32% يحملون رتبة أستاذ مساعد و53% أستاذ مشارك و15% أستاذ (بروفيسور). وبالنسبة للكلية، فقد تبين أن 11% من كل كلية من كليات الآداب والعلوم والحقوق والإعلام، و28% من كليتي التكنولوجيا والأعمال مقسمة بالتساوي، وأن 30% من كليتي العلوم التربوية والهندسة و9% من كلية العمارة والتصميم. وأخيراً بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد تبين أن 42.7% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و12.8% لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، و6.8% لديهم خبرة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة. و37.6% لديهم خبرة 16 سنة فأكثر.

الجدول (2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	26	12.8
	من 30-34 سنة	30	25.6
	من 35-39 سنة	15	22.2
	40 سنة فأكثر	46	39.3
المجموع		117	100
الجنس	ذكور	85	72.6
	إناث	32	27.4
المجموع		117	100
اللقب العلمي	أستاذ مساعد	38	32
	أستاذ مشارك	62	53
	أستاذ (بروفيسور)	17	15
المجموع		117	100
الكلية	الآداب والعلوم	13	11
	الحقوق	13	11
	الأعمال	16	14
	تكنولوجيا	16	14
	العلوم التربوية	17	15
	الهندسة	18	15
	الإعلام	13	11
	العمارة والتصميم	11	9
المجموع		117	100
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	50	42.7
	من 6-10 سنوات	15	12.8
	من 11-15 سنة	8	6.8
	أكثر من 16 سنة	44	37.6
المجموع		117	100

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها:

سيتم الإجابة على السؤال الأول والثاني من خلال التحليل الوصفي باستخدام المؤشرات الإحصائية الأولية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها. بينما سيتم الإجابة على السؤال الثالث من خلال فحص الفرضيات (الانحدار).

1. هل تطبق جامعة الشرق الأوسط فقرات عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام)؟

الموظفين: يشير الجدول (4) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير تراوحت ما بين (3.333 و3.735) والمتوسط الحسابي لجميع الفقرات مقداره (3.529)، حيث يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير الموظفون. وجاءت الفقرة "يتم تقدير احتياجات الجامعة من الموظفين في ضوء حاجة العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.735). فيما حصلت الفقرة "يتم ترجمة خطة الموظفين في الجامعة ومدى الحاجة لهم حسب التخصصات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.333). ويبين الجدول التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الموظفون في الجامعة، حيث أن الانحراف المعياري الكلي (0.799). ويشير الجدول أيضاً إلى أن جميع الفقرات مطبقة في الجامعة، حيث أن قيم "t" لجميع الفقرات أعلى من قيمة "t" الجدولة، عند ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للموظفين

ت	الموظفين	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "t"	Sig*	الترتيب	الأهمية
1	يتم ترجمة خطة الموظفين في الجامعة ومدى الحاجة لهم حسب التخصصات	3.333	1.279	2.817	0.006	5	متوسطة
2	يتم تقدير احتياجات الجامعة من الموظفين في ضوء حاجة العمل	3.735	0.824	9.647	0.000	1	مرتفعة
3	يتم وضع برامج تدريبية للموظفين بالجامعة	3.666	1.082	6.660	0.000	2	متوسطة
4	يتم إعداد خطة للحوافز المادية أو المعنوية للأفراد الذين يقومون برفع الأداء	3.410	1.051	4.219	0.000	4	متوسطة
5	يوجد كادر كافٍ ونوعاً من الموظفين للقيام بالأعمال الموكلة لهم	3.504	0.996	5.472	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للموظفين	3.529	0.7990				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

المنافسين: يظهر الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير تراوحت ما بين (3.504 و3.717) والمتوسط الحسابي لجميع الفقرات مقداره (3.613)، حيث يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير المنافسين. إذ جاءت الفقرة "لدى الجامعة معرفة ووضوح بمنافسيها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

بلغ (3.717). فيما حصلت الفقرة "تدرك الجامعة الاستراتيجيات الرئيسية التي يتبعها منافسيها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.504). ويبين الجدول التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية المنافسون للجامعة، حيث أن الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.719). ويشير الجدول إلى أن جميع فقرات المنافسين مطبقة في الجامعة، حيث أن "t" الحسوبة أعلى من "t" الجدولة، عند ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمنافسين.

ت	المنافسين	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "t"	Sig*	الترتيب	الأهمية
6	لدى الجامعة معرفة ووضوح بمنافسيها	3.717	0.972	7.986	0.000	1	مرتفعة
7	هناك معرفة لدى الجامعة لواقع القوة والضعف لدى منافسيها	3.675	0.989	7.378	0.000	2	مرتفعة
8	تدرك الجامعة الفرص والمعوقات الخارجية التي تواجه منافسيها	3.547	1.012	5.842	0.000	4	متوسطة
9	تدرك الجامعة الخدمات التي يقدمها منافسيها	3.623	0.916	7.363	0.000	3	متوسطة
10	تدرك الجامعة الاستراتيجيات الرئيسية التي يتبعها منافسيها	3.504	0.970	5.621	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمنافسين	3.613	0.719				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

الجمهور العام؛ ويظهر الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير تراوحت ما بين (3.461) و(3.863) والمتوسط الحسابي لجميع الفقرات مقداره (3.615)، حيث يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير الجمهور العام. إذ جاءت الفقرة "تعتبر العناية بجمهور الجامعة العام المحرك والموجه الأساسي لها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.863). فيما حصلت الفقرة "لدى الجامعة تركيز عميق على احتياجات جمهور المستفيدين من خدماتها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.461). ويبين الجدول التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الجمهور العام للجامعة. حيث أن الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.775). ويشير الجدول إلى أن جميع فقرات الجمهور العام مطبقة في الجامعة، حيث أن "t" الحسوبة أعلى من "t" الجدولة، عند ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للجمهور العام

ت	الجمهور العام	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "t"	Sig*	الترتيب	الأهمية
11	لدى الجامعة تركيز عميق على احتياجات جمهور المستفيدين من خدماتها	3.461	1.087	4.592	0.000	5	متوسطة
12	تعتبر العناية بجمهور الجامعة العام المحرك والموجه الأساسي لها	3.863	0.927	10.066	0.000	1	مرتفعة
13	لدى الجامعة برامج شمولية ومتكاملة للعناية بالجمهور العام	3.504	0.924	5.897	0.000	4	متوسطة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

متوسطة	3	0.000	6.510	1.008	3.606	تتوقع الجامعة احتياجات جمهورها العام بدقة عالية	14
متوسطة	2	0.000	6.247	1.109	3.641	لدى الجامعة التزام كامل وعميق تجاه ارضاء جمهورها	15
				0.775	3.615	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للجمهور العام	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.658). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

2. هل تطبق جامعة الشرق الأوسط فقرات جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)؟

لملموسية الخدمة: يشير الجدول (7) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير تراوحت ما بين (3.470 و 3.769) والمتوسط الحسابي لجميع الفقرات مقداره (3.606)، حيث يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير ملموسية الخدمة في الجامعة. إذ جاءت الفقرة "تتمتع مرافق الجامعة بالنظافة والجاذبية وسهولة الوصول إليها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.769). فيما حصلت الفقرة "تتمتع كافة الأجهزة والمعدات الموجودة في الجامعة بالجودة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.470). ويبين الجدول التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية ملموسية الخدمة لدى الجامعة. حيث أن الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.883). ويشير الجدول إلى أن جميع فقرات ملموسية الخدمة مطبقة في الجامعة، حيث أن "t" المحسوبة أعلى من "t" الجدولة، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للملموسية للخدمة

ت	ملموسية الخدمة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "t"	Sig*	الترتيب	الأهمية
16	لدى الجامعة أحدث التقنيات والوسائل التعليمية	3.521	1.399	4.030	0.000	3	متوسطة
17	تتمتع مرافق الجامعة بالنظافة والجاذبية وسهولة الوصول إليها	3.769	1.132	7.347	0.000	1	مرتفعة
18	يتمتع الموظفون في الجامعة بمظهر أنيق	3.666	0.870	8.279	0.000	2	متوسطة
19	تتمتع كافة الأجهزة والمعدات الموجودة في الجامعة بالجودة	3.470	0.952	5.341	0.000	4	متوسطة
			0.883	3.606	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للملموسية للخدمة		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.658). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

اعتمادية الخدمة: كما يظهر الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير تراوحت ما بين (3.174 و 3.581) والمتوسط الحسابي لجميع الفقرات مقداره (3.352)، حيث يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير اعتمادية الخدمة في الجامعة. إذ جاءت الفقرة "تحتفظ الجامعة بسجلات دقيقة عن المستفيدين موظفين وطلبة من خدماتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.581)، فيما حصلت الفقرة "عندما تعد إدارة الجامعة بتقديم خدمة معينة للموظفين تفي بوعودها" على المرتبة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.174). ويبين الجدول التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية اعتمادية الخدمة لدى الجامعة، حيث أن الانحراف المعياري الكلي بلغ (1.139). ويشير الجدول إلى أن جميع فقرات اعتمادية الخدمة مطبقة في الجامعة، حيث أن t المحسوبة أعلى من t الجدولة، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لاعتمادية الخدمة

ت	اعتمادية الخدمة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig*	الترتيب	الأهمية
20	عندما تعد إدارة الجامعة بتقديم خدمة معينة للموظفين تفي بوعودها	3.174	1.192	3.282	0.000	5	متوسطة
21	تظهر الجامعة الاهتمام العالي بحل المشكلات التي تواجه الموظفين	3.324	1.187	2.958	0.004	3	متوسطة
22	يجرى تقديم الخدمة في الجامعة بطريقة صحيحة من أول مرة	3.282	1.158	2.633	0.010	4	متوسطة
23	تقدم الخدمة للموظفين في الجامعة في الأوقات المناسبة للمستفيدين	3.401	1.059	4.103	0.000	2	متوسطة
24	تحتفظ الجامعة بسجلات دقيقة عن المستفيدين موظفين وطلبة من خدماتها	3.581	1.100	5.713	0.000	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاعتمادية الخدمة	3.352	1.139				

قيمة t الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.658). تم حساب قيمة t الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

استجابة الخدمة: كما يظهر الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير تراوحت ما بين (3.401 و 3.649) والمتوسط الحسابي لجميع الفقرات مقداره (3.538)، حيث يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير استجابة الخدمة في الجامعة. إذ جاءت الفقرة "الموظفين في الجامعة لا يتأخرون في تقديم الخدمة والاستجابة لطلبات المستفيدين من الطلبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.649)، فيما حصلت الفقرة "تقوم الجامعة بإخبار المستفيدين موظفين وطلبة بمواعيد تقديم الخدمة لهم" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.401). ويبين الجدول التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية استجابة الخدمة لدى الجامعة، حيث أن الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.793). ويشير الجدول إلى أن جميع فقرات استجابة الخدمة مطبقة في الجامعة، حيث أن t المحسوبة أعلى من t الجدولة، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لاستجابة الخدمة

ت	استجابة الخدمة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	Sig*	الترتيب	الأهمية
25	تقوم الجامعة بإخبار المستفيدين موظفين وطلبة بمواعيد تقديم الخدمة لهم	3.401	1.026	4.235	0.000	4	متوسطة
26	يقوم الموظفون بالجامعة بتقديم الخدمة بسرعة ومن دون تأخير	3.495	1.164	4.605	0.000	3	متوسطة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

متوسطة	2	0.000	7.219	0.909	3.606	يرغب الموظفون في الجامعة بتقديم المساعدة للمستفيدين من الطلبة	27
متوسطة	1	0.000	7.130	0.985	3.649	الموظفون في الجامعة لا يتأخرون في تقديم الخدمة والاستجابة لطلبات المستفيدين من الطلبة	28
				0.793	3.538	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستجابة الخدمة	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.658). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

أمان الخدمة؛ كما يشير الجدول (10) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير تراوحت ما بين (3.444 و 3.598) والمتوسط الحسابي لجميع الفقرات مقداره (3.532)، حيث يشير إلى المستوى المتوسط لمتغير أمان الخدمة في الجامعة. إذ جاءت الفقرة " يتصف الموظفون في الجامعة على الدوام بالأدب واللطافة العالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.598)، فيما حصلت الفقرة " الموظفون في الجامعة موضع ثقة للمستفيدين من الطلبة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.444). ويبين الجدول التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية أمان الخدمة لدى الجامعة، حيث أن الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.788). ويشير الجدول إلى أن جميع فقرات أمان الخدمة مطبقة في الجامعة، حيث أن "t" المحسوبة أعلى من "t" الجدولة، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لأمان الخدمة

ت	أمان الخدمة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "t"	Sig*	الترتيب	الأهمية
29	الموظفين في الجامعة موضع ثقة للمستفيدين من الطلبة	3.444	0.995	4.831	0.000	4	متوسطة
30	المستفيدين من الطلبة يشعر بالأمان عند تعامله مع الموظفين في الجامعة	3.555	1.003	5.986	0.000	2	متوسطة
31	يتصف الموظفون في الجامعة على الدوام بالأدب واللطافة العالية	3.598	1.000	6.468	0.000	1	متوسطة
32	يمتلك الموظفون في الجامعة المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات المستفيدين من الطلبة	3.529	1.071	5.350	0.000	3	متوسطة
				0.788	3.532	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأمان الخدمة	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.658). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

تعاطف الخدمة؛ ويظهر الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير تراوحت ما بين (3.572 و 3.837) والمتوسط الحسابي لجميع الفقرات مقداره (3.741)، حيث يشير إلى المستوى المرتفع لمتغير تعاطف الخدمة في الجامعة. إذ جاءت الفقرة " يعطي الموظفون في الجامعة المستفيدين من الطلبة الاهتمام الشخصي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.837)، فيما حصلت الفقرة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

“ يعطى الموظفون في الجامعة الاهتمام الكافي لكل مستفيد من خدماتها ” على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.572). ويبين الجدول التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تعاطف الخدمة لدى الجامعة، حيث أن الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.845). ويشير الجدول إلى أن جميع فقرات تعاطف الخدمة مطبقة في الجامعة، حيث أن “t” المحسوبة أعلى من “t” الجدولة، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتعاطف الخدمة

ت	تعاطف الخدمة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة “t”	Sig*	الترتيب	الأهمية
33	يعطى الموظفون في الجامعة الاهتمام الكافي لكل مستفيد من خدماتها	3.572	1.254	4.937	0.000	4	متوسطة
34	أوقات دوام الجامعة ملائمة للمستفيدين من الموظفين والطلبة	3.752	1.082	7.519	0.000	3	مرتفعة
35	يعطي الموظفون في الجامعة المستفيدين من الطلبة الاهتمام الشخصي	3.837	0.890	10.178	0.000	1	مرتفعة
36	رغبات المستفيدين من الطلبة موضع اهتمام عال من قبل الموظفين في الجامعة	3.803	0.958	9.071	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتعاطف الخدمة	3.741	0.845				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.658). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

HO₁: الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في جودة الخدمة التعليمية (اللموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط

Sig*	T	β		Sig*	DF	F	(R ²)	(R)	المتغير	
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	التابع	
0.000	4.190	0.297	الموظفون	0.000	3	43.304	0.535	0.731	جودة الخدمة التعليمية	
0.002	3.103	0.243	المنافسون		113					بين الجامع
0.000	4.643	0.367	الجمهور العام		116					البواقي
									المجموع	

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يوضح الجدول (12) أثر عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على جودة الخدمة التعليمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على جودة الخدمة التعليمية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.731) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.535)، أي أن ما قيمته (0.535) من التغيرات في جودة الخدمة التعليمية في الجامعة ناتج عن التغير في عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.297) للموظفين، (0.243) للمنافسين، (0.367) للجمهور العام. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة التعليمية في الجامعة بقيمة (0.297) للموظفين، (0.243) للمنافسين، (0.367) للجمهور العام. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (43.304) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من أثر عناصر البيئة التسويقية على كل بعد من أبعاد جودة الخدمة التعليمية في جامعة الشرق الأوسط، قام الباحثون بتجزئة الفرضية الرئيسية إلى خمسة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه:

HO1-1: الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في بعد ملموسية الخدمة في جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (13): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على ملموسية الخدمة في جامعة الشرق الأوسط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	التغير التابع
0.005	2.880	0.257	0.000	3	43.899	0.538	0.734	ملموسية الخدمة في جامعة الشرق الأوسط
0.006	2.834	0.222		113				
0.000	6.311	0.626		116				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (13) أثر عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على ملموسية الخدمة في الجامعة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على ملموسية الخدمة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.734) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.538)، أي أن ما قيمته (0.538) من التغيرات في ملموسية الخدمة ناتج عن التغير في عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.257) للموظفين، (0.222)

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

للمنافسين، (0.626) للجمهور العام. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) يؤدي إلى زيادة في ملموسية الخدمة بقيمة (0.257) للموظفين، (0.222) للمنافسين، (0.626) للجمهور العام. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (43.899) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) بعد ملموسية الخدمة في جامعة الشرق الأوسط، عند ($\alpha \leq 0.05$).

HO₁₋₂: الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في بعد اعتمادية الخدمة في جامعة الشرق الأوسط، عند ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (14) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على اعتمادية الخدمة في جامعة الشرق الأوسط

التغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	
اعتمادية الخدمة في جامعة الشرق الأوسط	0.674	0.454	31.315	بين الجامع	0.000	الموظفون	5.095	0.000	
				البواقي		113	0.007	2.105	0.007
				المجموع		116	0.004	2.926	0.004

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (14) أثر عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على اعتمادية الخدمة في الجامعة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على اعتمادية الخدمة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.674) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.454)، أي أن ما قيمته (0.454) من التغيرات في اعتمادية الخدمة ناتج عن التغير في عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.512) للموظفين، (0.257) للمنافسين، (0.328) للجمهور العام. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) يؤدي إلى زيادة في اعتمادية الخدمة بقيمة (0.512) للموظفين، (0.257) للمنافسين، (0.328) للجمهور العام. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (31.315) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) بعد اعتمادية الخدمة في جامعة الشرق الأوسط، عند ($\alpha \leq 0.05$).

HO₁₋₃: الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في بعد مستوى استجابة الخدمة في جامعة الشرق الأوسط، عند ($\alpha \leq 0.05$).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول (15): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على استجابة الخدمة في جامعة الشرق الأوسط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.015	2.475	0.253	0.000	3	12.201	0.245	0.495	استجابة الخدمة في جامعة الشرق الأوسط
0.000	3.837	0.372		بين الجامع البواقي				
0.036	2.125	0.242		الموظفون المنافسون الجمهور العام				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (15) أثر عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على استجابة الخدمة في الجامعة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على استجابة الخدمة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.495) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.245)، أي أن ما قيمته (0.245) من التغيرات في استجابة الخدمة ناتج عن التغير في عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.253) للموظفين، (0.372) للمنافسين، (0.242) للجمهور العام. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) يؤدي إلى زيادة في استجابة الخدمة بقيمة (0.253) للموظفين، (0.372) للمنافسين، (0.242) للجمهور العام. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.201) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) بعد استجابة الخدمة في جامعة الشرق الأوسط، عند ($\alpha \leq 0.05$).

HO₁₋₄: الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في بعد أمان الخدمة في جامعة الشرق الأوسط، عند ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (16): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على أمان الخدمة في جامعة الشرق الأوسط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.297	0.381	0.000	3	9.381	0.199	0.447	أمان الخدمة في جامعة الشرق الأوسط
0.011	2.591	0.305		بين الجامع البواقي				
0.002	4.174	0.320		الموظفون المنافسون الجمهور العام				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يوضح الجدول (16) أثر عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على أمان الخدمة في الجامعة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على أمان الخدمة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.447) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.199)، أي أن ما قيمته (0.199) من التغيرات في أمان الخدمة ناتج عن التغير في عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.381) للموظفين، (0.305) للمنافسين، (0.320) للجمهور العام. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) يؤدي إلى زيادة في أمان الخدمة بقيمة (0.381) للموظفين، (0.305) للمنافسين، (0.320) للجمهور العام. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (9.381) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) بعد أمان الخدمة في جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₁₋₅: الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في بعد تعاطف الخدمة في جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (17): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على تعاطف الخدمة في جامعة الشرق الأوسط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	التغير التابع
0.000	4.220	0.380	0.000	3 بين الجامع	35.286	0.484	0.695	تعاطف الخدمة
0.000	3.223	0.318		113 البواقي				في جامعة الشرق
0.000	4.461	0.448		116 المجموع				الأوسط

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (17) أثر عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على تعاطف الخدمة في الجامعة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) على تعاطف الخدمة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.695) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.484)، أي أن ما قيمته (0.484) من التغيرات في تعاطف الخدمة ناتج عن التغير في عناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.380) للموظفين، (0.318) للمنافسين، (0.448) للجمهور العام. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) يؤدي إلى زيادة في تعاطف الخدمة (0.380) للموظفين، (0.318) للمنافسين، (0.448) للجمهور العام. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (35.286) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤدي إلى رفض

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الفرضية العدمية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية الجزئية (الموظفون والمنافسون والجمهور العام) بعد تعاطف الخدمة في جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى مكونات عناصر بيئة التسويق الجزئية (الموظفون، المنافسون، الجمهور العام) في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها كانت جميعها متوسطة، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه المكونات ما بين (3.615) للجمهور العام، و(3.529) للموظفين. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الزعبي (2005) التي توصلت إلى ضرورة الاهتمام الشامل بمختلف متغيرات البيئة الخارجية، وعدم القصور أو الضعف في متابعة أحدها، حيث أن لكل منها تأثيرا معينا، فضلا عن دعوة الشركات للاحتفاظ بنظم معلومات محدثة، نظراً لأهميتها في إعطاء إشارات ذات دلالة على مكامن الفرص والتهديدات. كما تتفق مع نتيجة دراسة حلو (2009) التي بينت أن مستوى البيئة التسويقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية عال ولها أثر في التخطيط الإستراتيجي في التسويق، وأظهرت الغالب على آراء عينة الدراسة صفة المواقف الإيجابية تجاه كل من متغيرات البيئة التسويقية مما يعني إدراك متقارب لهذه المتغيرات وتأثيرها في التخطيط الإستراتيجي للتسويق. كما تتفق مع نتيجة (Chowdhury, 2010) التي أوضحت أن البيئة الجامعية تعد من أهم العوامل المؤثرة على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الخاصة البنغلادشية.

وأظهرت النتائج أن مستوى أبعاد جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان التعاطف) في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها كانت متوسطة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.553)، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد ما بين (3.532) لبعد أمان الخدمة، و(3.741) لبعد تعاطف الخدمة. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة راضي وإبراهيم (2010) التي بينت أن كلية المأمون لا تقوم بتخطيط وتطوير خدماتها المختلفة بما يدعم ويحقق تسويق الجودة الشاملة. كما تتفق مع نتيجة قدورة (2011) التي بينت وجود اتجاه متوسط للجامعات نحو الطلبة. بالإضافة إلى الارتفاع النسبي البسيط في جودة الخدمة التعليمية (جودة التعليم وكذلك جودة الإشراف) والتي انعكست بدورها على عدم تحقيق رضا عال للطلبة. كما أظهرت الدراسة أن مستويات ملموسية الخدمة، واعتمادية الخدمة، واستجابة الخدمة، وأمان الخدمة في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة. بينما كان مستوى تعاطف الخدمة في جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

وأخيراً، أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية المتمثلة بـ(الموظفون والمنافسون والجمهور العام) في جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$. كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية المتمثلة بـ(الموظفون والمنافسون والجمهور العام) جميع أبعاد جودة الخدمة التعليمية منفصلة: ملموسية الخدمة، اعتمادية الخدمة، استجابة الخدمة، أمان الخدمة، وتعاطف الخدمة في جامعة الشرق الأوسط، عند $(\alpha \leq 0.05)$. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الزعبي (2005) التي بينت أن ما يتعلق بتوجيه الشركات مستقبلاً نحو التركيز على الفرص التي تتاح أمامها أكثر من التهديدات المحتملة، فضلاً عن التحسب لتأثير نتائج المفاضلة بين العائد/المخاطرة، وما يفصح عنه التحليل البيئي؛ إذ أن هذا النسق التحليلي يضع المديرين أمام تأطير منهج المفاضلة. وتختلف مع نتيجة دراسة حلو (2009) التي بينت عدم وجود أثر لمتغيرات البيئة الخاصة مما يعني عدم إيمان مدراء الشركة بأثر هذه الأبعاد في التخطيط الإستراتيجي في التسويق. كما تتفق مع نتيجة (Wan, 2009)

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

التي أكدت على وجود ارتباط بين رضا أعضاء هيئة التدريس والعوامل الثلاثة: ارتياح الطلبة في تعاملهم مع هيئة أعضاء التدريس والسبب في اختيار المدرسة، ومدى فعاليتهم في غرس مجموعة متنوعة من الخصائص في طلابهم.

النتائج:

أشارت الدراسة إلى أن تصورات وإدراكات أعضاء هيئة التدريس تكاد تكون متماثلة حول تطبيقات عناصر بيئة التسويق الجزئية وأبعاد جودة الخدمة المقدمة من قبل الجامعة. ولذلك، يبدو أن الجامعة تركز وتهتم بجميع عناصر بيئة التسويق الجزئية وأبعاد جودة الخدمة المقدمة من قبلها. كما تشير النتائج إلى أن المجيبين يعتقدون أن الجامعة تولي الأهمية الأكبر للجمهور العام ثم المنافسين وأخيرا الموظفين. وعلى صعيد أبعاد الخدمة المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط كان مستوى التعاطف هو الأكثر أهمية، يليه الموسمية، ثم الاستجابة والأمان وأخيرا الاعتمادية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين عناصر بيئة التسويق الجزئية (الجمهور العام والموظفون والمنافسون) وأبعاد جودة الخدمة (الموسمية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) المقدمة من قبل جامعة الشرق الأوسط، وأكدت الدراسة أن الجمهور العام له الأثر الأكبر في جودة الخدمة يليهم الموظفون وأخيرا المنافسون. بينما بالنسبة لإبعاد جودة الخدمة فإن الجمهور العام يؤثر بشكل أكبر في كل من الموسمية وتعاطف الخدمة يليهم الموظفون ثم المنافسون، بينما كان الأثر الأكبر للموظفين في كل من اعتمادية الخدمة وأمان الخدمة يليهم الجمهور العام و ثم المنافسون، وعلى عكس ذلك بالنسبة لاستجابة الخدمة كان الأثر الأكبر للمنافسين يليهم الموظفون وأخيرا الجمهور العام.

حدود ومحددات الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط في الفترة الممتدة من شهر كانون ثاني - يناير 2013 وإلى نهاية شهر أيار - مايو 2013. واعتمدت في تحديد عناصر بيئة التسويق الجزئية على دراسة أبو عويلى (2008)، أما فيما يتعلق بتحديد جودة الخدمة التعليمية وأبعادها فقد تم الاعتماد على دراسة (Parasuraman, Zeithaml and Berry1991). واقتصر هذه الدراسة على آراء وتوجهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط في الأردن، ودرست صناعة واحدة فقط وهي التعليم العالي، وبالتالي يجب أخذ الحذر عند تعميم نتائج هذه الدراسة على الجامعات الأخرى أو الصناعات الأخرى أو الدول الأخرى.

توصيات الدراسة:

توصي هذه الدراسة بالاهتمام والتركيز على أبعاد بيئة التسويق الجزئية في جامعة الشرق الأوسط من خلال التركيز على الموظفين والمنافسين والجمهور العام. كما توصي الدراسة بإجراء التحليل البيئي لأبعاد البيئة الجزئية في جامعة الشرق الأوسط بشكل مستمر للاستفادة من الفرص المتاحة وأخذ خطوات استباقية لمواجهة التهديدات والتركيز على مصادر القوة ومعالجة نقاط الضعف. ولأن الجودة تعتبر من أهم الميزات التنافسية، لذا توصي هذه الدراسة بأن يؤخذ عناصر البيئة التسويقية بجديّة عند صياغة استراتيجيات الجامعات والدمج الكامل لمكونات عناصر البيئة التسويقية في الممارسات الإدارية. وحتى يتم تعميم ومقارنة نتائج هذه الدراسة لا بد من إجراء دراسات مشابهة على الجامعات الأردنية الأخرى، والجامعات العربية، حيث أن البيئة متشابهة. وأخيرا، ضرورة العمل على تحسين أبعاد جودة الخدمات المقدمة في كافة مواقع الجامعة مما قد يؤثر مستقبلاً بشكل إيجابية على سمعة جامعة الشرق الأوسط.

1. إبداح، خالد (2009). أثر العوامل البيئية والتنظيمية في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
2. أبو برهم، علي حمدان (2009). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في أداء القبول والتسجيل: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
3. أبو بكر، مصطفى محمود، (2004). ‘إدارة تسويق المنشأة المعاصرة’، الدار الجامعية، الإسكندرية.
4. أبو جليل، محمد (2007). قياس رضا الشركات الصناعية الأردنية عن جودة خدمات نكاتب الإستشارات العاملة في الأردن’، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
5. أبو عويلى، غادة محمود سلامة (2008). مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. أبو موسى، رسمية أحمد (2000). أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية: دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني’، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
7. إدريس، ثابت عبد الرحمن، ومرسي، جمال الدين، (2005). التسويق المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
8. بركات، زيادة، (2010). الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها، ورقة عمل، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
9. بن عميرة، عبد الكريم (2006). تسويق خدمة المعلومات بالمكتبة الجامعية: مكتبة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية’، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
10. التركستاني، حبيب عبدالله، (2012). تعريف البيئة التسويقية، <http://www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.php?t=1089>
11. توفيق، عمرو عبد الرحمن (2007). علاقات العملاء، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
12. الحسيني، فلاح عداي، (2000). ‘الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة’، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. حلو، سناء (2009). البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، جامعة بغداد، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد (76): 119-97.
14. الخميسي، سلامة (2007). معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم: رؤية منهجية، ورقة مقدمة في اللقاء السنوي الرابع عشر ‘الجودة في التعليم العام’، القصيم، المملكة العربية السعودية.
15. الدراكه، مأمون (2001). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
16. الدراكه، مأمون والشبلي، طارق (2002). الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
17. راضي، محمد وابراهيم، علي (2010). واقع تسويق جودة الخدمات التعليمية: دراسة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- 111-63: (85). تطبيقية في كلية المأمون الجامعية، جامعة بغداد، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد (85): 111-63.
18. الربيعي، محمد (2009). لماذا نحن بحاجة إلى نظام لضمان الجودة في الجامعات، WWW.ahrwar.org/debat/show.art.asp
19. الرشيد، محمد (1995). 'الجودة الشاملة في التعليم' . المعلم: مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود.
20. الزعبي، حسن علي (2005). تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد (1)، عمان: الأردن.
21. الشميمري، أحمد عبد الرحمن (2001). جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (41)، العدد (2).
22. الصرفي، محمد، (2009). 'التسويق الاستراتيجي' ، المكتب الجامعي الحديث، مصر .
23. الصميدعي، محمود جاسم وردينة، عثمان (2005)، 'تسويق الخدمات' ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
24. الصميدعي، محمود جاسم، وردينة، عثمان، (2010)، 'تسويق الخدمات' ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
25. صيام، محمد وحيد، (2005). 'التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في أنظمتها' ، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم العالي، جامعة البحرين، البحرين.
26. الضمور، هاني (2005). تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
27. الضمور، هاني (2008). تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
28. الطائي، رعد وفدادة، عيسى (2003). إدارة الجودة الشاملة: مفهوم وإطار للتطبيق في الجامعات وآليات العلوم الإدارية لتطوير وتحسين مستويات الأداء، ورقة مقدمة في مؤتمر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الثاني، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
29. الطويل، أكرم والجليلي، الأء ووهاب، رياض (2009). إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية: دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى، ورقة بحثية، جامعة الموصل، العراق.
30. عبوي، زيد (2006). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
31. عبيدات، محمد إبراهيم (1999). مبادئ التسويق، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
32. عشية، فتحي درويش (2000). الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري: دراسة تحليلية في تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، 26 - 27 مايو.
33. عقيلي، عمر (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
34. عمر، أيمن (2010). مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة، الإسكندرية: منشأة المعارف.
35. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (2009). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي معاصر، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

36. غنيم، أحمد ابراهيم، (2006). "أساسيات إدارة التسويق الحديث"، خوارزم العلمية، عمان: الأردن.
37. قدورة، روان منير، (2011). دورة جودة الخدمة في تعزيز أثر التوجه بالزبائن على الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
38. الكردي، خالد، (2010). "التسويق من منظور معاصر"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
39. المخلافي، سلطان سعيد، (2008). "نظام مقترح لجودة التعليم في الجامعات اليمنية"، مجلة بحوث ودراسات تربوية، العدد (4)، جامعة تعز: اليمن.
40. مزروع، عادل (2005). البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية وحدة البليدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد حلب، البليدة.
41. مصطفى، أحمد والأنصاري، محمد (2002). برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، قطر: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.
42. مصطفى، محمد محمود (2003). التسويق الاستراتيجي للخدمات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
43. معلا، ناجي (2007). الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان: المؤسسة العالمية للتجليد.
44. معلا، ناجي (1994). "أصول التسويق المصرفي"، عمان: الأردن.
45. معلا، ناجي (1998). قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (25)، العدد (2): 357-373، عمان: الأردن.
46. معلا، ناجي وتوفيق، رائف (2001). أصول التسويق: مدخل تحليلي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
47. منديل، عبد الجبار (2002). أصول التسويق الحديث، نابلس: الدار العالمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
48. منصور، سماح سعيد احمد، (2006). "أثر البيئة التسويقية على تخطيط وتطوير المنتجات: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن: اليمن.
49. النجار، فريد (1999). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة: شركة ابيتراك.
50. نصر الدين، نذير والزين، منصور (2007). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، ورقة بحثية، جامعة سعد - حلب.
51. النعيمي، محمد عبد العال، والبياتي، عبد الجبار توفيق، وخليفة، غازي جمال، (2009). "طرق ومناهج البحث العلمي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmadi, F. & Bidarpoor, F. (2012). Measuring service quality in Islamic Azad University – Sanandaj branch, IRAN, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5): 751-760.

- Bank, J. (2000). *The essence of total quality management*, New Jersey: .53
Prentice-Hall, Inc.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, .54
Reading: Mass: Addison-Wesley.
- Certo, S.C. (1997). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics*, .55
and the Global Environment, Prentice-Hall International, Inc.
- Chowdhury, A., Iqbal, M. & Miah, K. (2010). A Study of Service Quality .56
Determinants of Private Universities in Bangladesh using SERVQUAL,
Journal of Knowledge Globalization, 3(1): 49-74.
- Goldstein, S.M., Johnston, Robert, D.J. & Rao, J. (2002). The service .57
concept: the missing link in service design research?, *Journal of*
Operations Management, (20): 121-134.
- Jain P. (2006). *Quality Control and Total Quality Management*, New .58
York: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Johnson, G., & Scholes, k. (1997). *Exploring Corporate Strategy*, 4th Ed, .59
Prentice - Hall Europe.
- Kasper, H., Helsdingen, P., & Gabbott, M. (2006). *Service Marketing* .60
Management, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Khodayari, F. & Khodayari, B. (2011). Service Quality in Higher .61
Education, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(9): 38-
46.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing Management*, New Jersey .62
Pearson: Prentice Hall.
- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the War .63
between Sales and Marketing, *Harvard Business Review*: 1-14.
- lovelock, C. (2003). *Service Marketing: People, Technology & Strategy*, .64
New Jersey: Prentice Hall.
- Macmillan, H. & Tampo, M., (2000). *Strategic Management*, Oxford .65
University Press Inc., New York.
- Maher, J., Morris, R. & Clark, J. (2005). Variations in the Perceived .66
Importance of SERVQUAL Dimensions: A Comparison between Retail
Banking and Museum, *Proceeding of the Annual Meeting of the*
Association of Collegiate Marketing Educators, available:
www.sbaer,uca.edu.
- Ming, C., Chin, T. & Cin, H. (2002). A Review of Service Quality in .67
Corporate and Recreational Sport: Fitness Programs, *The Sport Journal*,
5(3): 1-9.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1991). Refinement and Reassessment of the Servqual Scale, *Journal of Retailing*, 67(4): 420-450. .68
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, (49): 41-50. .69
- Psychogios, A. & Priporas, C. (2007). Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry, *Unpublished Master thesis*, The University of Sheffield, Greece. .70
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business*, 5th edition, John Wiley & Sons Publication. .71
- Shaahril, S., Wan, N. & Sudin, H. (2004). Adopting & Measuring Customer Service Quality in Islamic Banks: A case Study of Bank Islam Malaysia Berhad, *Journal of Management & Islamic Finance Research*, 1(1): 1-12. .72
- Sultan, P. & Wong, H. (2011). Service Quality in a Higher Education Context: Antecedents and Dimensions, *International Review of Business Research Papers*, 7(2): 11-20. .73
- Wan, H. (2009). A study of the relationship between student and Faculty satisfaction of service quality within Asia University in Taiwan, *Unpublished doctoral dissertation*, Asia University, Taiwan. .74
- Yousf, A., Hassan, Z., Rahman, S. & Ghouri, A. (2012). Educational Service Quality at Public Higher Educational Institutions: A Proposed Framework and Importance of the Sub-dimensions, *International Journal of Economics Business and Management Studies - IJEBMS*, 1(1): 36-39. .75
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2003). *Services Marketing Integrating Customer Focus across the Firm*, New York: McGraw-Hill. .76
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. (2006). *Service marketing: integrating customer focus across the firm*, Fourth Edition, United States: McGraw Hill. .77

الإدارة الإلكترونية كمدخل للإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال المعاصرة

أ.زرودي صباح

جامعة المسلية / الجزائر

أ.محمودي مليك

جامعة المسلية / الجزائر

ملخص:

في ظل التوجه العالمي نحو إقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة في استخدام المعرفة لرفع الرفاه الاجتماعي وإستثمار الموارد الإقتصادية المختلفة بشكل علمي وعقلاني، أصبحت الإدارة الإلكترونية وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الإستغناء عنها في عالم مفتوح على عنصر التغيير والإبتكار، الإبداع والتنافسية التي تعد بمثابة معايير تعكس مستوى الأداء التسييري والنمو الإقتصادي لمنظمات الأعمال المعاصرة ، ليس فقط في زيادة حجم الإنتاج من السلع والخدمات، بل لأنها تعمل على زيادة كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي لها وتحسين صورة مخرجاتها وتسريع عمليات تبادل معلوماتها عبر الشبكات، الشيء الذي مكن منظمات الأعمال المعاصرة من الإستفادة بشكل كبير من مزايا هذه الإدارة لغرض إعادة تصميم وتشكيل بنيتها التحتية، وتحويل هيكلها التقليدي، وتوسيع نطاق عملياتها التسييرية وإعادة صياغتها، وإخراج نشاطاتها الداخلية. وبالفعل فقد أحدثت الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في ممارساتها، وعلى تدفق المعلومات، وعلى أساليب تصميم المنتجات وتقديم الخدمات، حيث وفرت طرق وإمكانيات جديدة لمساعدت المنظمات على تحقيق تحقيق الإبداع والأداء المتميز وضمانه مقارنة بالمنافسين من خلال العمل على رفع الكفاءة والفعالية والسرعة في أداء الوظائف والأعمال المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه.

الكلمات المفتاحية:الإبداع، الأداء المتميز، تكنولوجيا الأنترنت، الأعمال الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية.

Abstract :

In light of the global trend towards knowledge economies that rely heavily on modern techniques in the use of knowledge to increase social welfare and investment resources, different economic in a scientific and rational , has become the electronic management tool survival tool indispensable in the open world element of change and innovation , creativity and competitiveness , which is serve as standards reflect the level of economic growth for the business organizations contemporary , not only in increasing the volume of production of goods and services , but they are working to increase the efficiency and effectiveness of organizational performance have and improve the image of their outputs and accelerate the exchange of their information across networks , the thing that enabled the business organizations of contemporary benefit greatly from the advantages of this administration for the purpose of re- design and the formation of its infrastructure , and transform traditional structures , and to expand its scope of operations of the Steering and reformulated , and directed activities of the

Interior. Indeed, he has brought electronic management drastic changes in their practices , and the flow of information , and on methods for the design of products and services , providing ways and new possibilities for Okad organizations to achieve to achieve creativity and outstanding performance and guaranteed compared to competitors by working to raise the efficiency, effectiveness and speed in *performing the functions and various business of planning, organizing, directing and control* .

Key Words: innovation Management, excellence Management, Internet technology, Electronic Business, Electronic Management.

تمهيد:

إن علم الإدارة الحديث يتبنى منهج الابتكار والابداع في احداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الاداري والتحول من الإدارة التقليدية الى ادارة التغيير، وادارة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما لا شك فيه أن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ساهم ويساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والاستراتيجيات الإدارية، وما تتيحه من تطبيقات تمكن من الاستفادة من المعارف المتاحة وادارتها لصالح المؤسسات ويعتبر ظهور وانتشار الحاسوب الشخصي والشبكات المحلية في النصف الثاني من الثمانينيات تحولاً نوعياً في طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والمستخدم، تبع ذلك ظهور وانتشار الانترنت في النصف الثاني من التسعينيات باعتبارها وسيلة للمعلومات والاتصالات وهذا هو الفرق الاساسي من الناحية التكنولوجية بين التطبيقات الادارية التقليدية وتطبيقات الادارة الالكترونية، حيث ان استخدام الانترنت للتطبيقات الإدارية يحولها من الناحية النظرية إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ويكمن جوهر وفلسفة الإدارة الإلكترونية في تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل العاملين والزبائن والمؤسسات الحكومية والخاصة على اختلاف توجهاتها وأنواعها وأحجامها معاً، ويحتم هذا المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية بضرورة تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونياً للتخلص من الروتين والبيروقراطية الشائعة في الأعمال والمهام العامة لترتبط باحتياجات الزبائن ومؤسسات المجتمع المختلفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة التي أصبحت متاحة وتعمل على توفيرها خطط تمهيد البنية الأساسية في الدول المختلفة.

والواقع أن منظمات الأعمال المعاصرة أصبحت تحتاج إلى أساليب الإدارة الإلكترونية لتتولى مهام تسيير مختلف وظائفها وأنشطتها وصولاً إلى الأهداف الجديدة المنشودة بأكبر كفاءة وفعالية، حيث لم تعد نماذج الإدارة الحديثة أو الأعمال التقليدية تصلح للبيئة المتنامية كما ونوعاً. وهكذا ظهرت بيئة العمل البديلة وهي العالم الافتراضي الرقمي الذي يجعل من أولوياته تطوير رأس المال الفكري والإهتمام بتشجيع التجديد والابتكار والتميز في الأداء عن طريق الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة والمتمثلة أساساً في شبكة الأنترنت وشبكات الأنترنت والإكسترنات وغيرها من الوسائل التقنية المتطورة والمتجددة التي تم تسخيرها لخدمة الموارد البشرية وتطوير قدراتها، لخلق ثقافة ومناخ عمل مناسبين لأهداف المنظمة وإيجاد مكان لها في خريطة اقتصاديات السوق المعاصرة.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

“هل هناك تأثير للتطبيقات الإدارية الإلكترونية في منظمات الأعمال على بناء ميزة التميز فيها؟“

وللإحاطة بالموضوع أكثر تم وضع الفرضيات التالية:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- ❖ تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم والأساليب الحديثة المنتهجة في الإدارة،
- ❖ يعتبر إمتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها،
- ❖ تبني أساليب الإدارة الإلكترونية، كان له الأثر العميق في منظمات الأعمال في مختلف المستويات الإنتاجية، التسويقية، أو تلك المتعلقة بالموارد البشرية.

حيث تهدف هذه الورقة البحثية إلى محاولة الإستطلاع عن مفهوم ومكونات وأهمية توظيف الإدارة الرقمية في منظمات الأعمال، إضافة إلى إبراز مفاهيم وسمات ومتطلبات إدارة التميز في منظمات الأعمال مع تبيان أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير وتحديث أساليب عمل المنظمات وجعلها أكثر تميز وإبداع في تقديم منتجاتها وخدماتها المختلفة ولكي تكون أكثر استجابة ومرونة لمختلف التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الورقة البحثية تم تقسيمها إلى ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: التأصيل النظري لمفهوم الإدارة الإلكترونية،

المحور الثاني: مفاهيم وسمات ومتطلبات إدارة التميز في منظمات الأعمال المعاصرة،

المحور الثالث: أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على بناء الميزة التميز لمنظمات الأعمال.

المحور الأول: التأصيل النظري لمفهوم الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: مفهوم وأهداف الإدارة الإلكترونية

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

في عصر أصبحت فيه إدارة موارد المؤسسات وتوظيفها بشكل سليم إحدى سمات التقدم ومن العناصر

الأساسية في تقييم المؤسسات ومدى قدرتها على الاستمرار والارتقاء.توجهت جهود إدارة المؤسسات إلى معرفة الموارد التي تديرها أو تتعامل معها وتحديد أفضل السبل لإدارتها وتحقيق أهداف المؤسسة

بشكل مثالي. وفي ضوء التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات وفي ضوء تطور المؤسسات وتعدد أماكن عملها والمتعاملين معها سواء داخل المؤسسة أو المتعاملين الخارجيين أصبح دور استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسات أكثر فاعلية وتأثيراً على المؤسسة ككل أو المتعاملين معها وكذلك أحد محددات التخطيط والمتابعة الدورية وتطوير الأداء بشكل

مستمر. إن كلا العاملين السابقين هما مكونات الإدارة الإلكترونية التي تحمل صفات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة واستغلال أمثل للموارد وصفات التكنولوجيا الحديثة التي تعتمد على بيئة الحواسيب وشبكة الإنترنت.الإدارة الإلكترونية هي أكثر من مجرد موقع الكتروني على الإنترنت أخذت صور وتسميات كثيرة أصبحت شائعة الاستخدام مثل الأعمال الإلكترونية، الديمقراطية

الإلكترونية، الحكومة الرقمية... الخ. ومصطلح الإدارة الإلكترونية يمثل شكلاً من أشكال الأعمال الإلكترونية الذي يشير إلى العمليات والهيكل التي تتفق مع امداد الخدمات الإلكترونية للمواطنين ومؤسسات الأعمال على حد سواء بمعنى اخر أنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها تمثل التطبيق الإلكتروني في الخدمات الذي يؤدي الى التفاعل والتواصل بين المؤسسة والزبائن، وبين الحكومة والأعمال والقيام بالعمليات الداخلية والترابط بين الاعمال بعضها ببعض الكترونياً بغية تبسيط وتحسين أوجه الادارة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين والأعمال على حد سواء¹.

وهي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الانترنت والاكسترنات والانترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وبكفاءة وبعدالة عالية²، في حين هناك من يرى الإدارة الإلكترونية بأنها عبارة عن نشاط اقتصادي يتولى مهام توصيل الخدمات العامة بطريقة إلكترونية ومتكاملة على الخط المباشر الى المواطنين ومؤسسات الأعمال بحيث تضيق

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

قيمة حقيقية مضافة يشعر بها المنتفعون منها، كما تسهم في تكوين علاقات تفاعلية مع المواطنين أفراداً أو مؤسسات، من خلال تزويدهم بخدمات غير نمطية تناسب مع خصوصياتهم وحاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهمⁱⁱ.

إن الإدارة الإلكترونية تمثل مفهوماً ونموذجاً فريداً للمعلومات والخدمات العامة وتعمل على سد الفجوة الرقمية في المجتمع باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة لتوصيل الخدمات للزبائن ومؤسسات الأعمال والحكومية بغض النظر عن أماكن تواجدهم أو أوقات التقدم لها، وتعزيز وتدعيم فرص التنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي حيث أنه باستطاعة الإدارة الإلكترونية مساعدة المؤسسات وخاصة المتوسطة والصغيرة الحجم الانتقال على الشبكة للحصول على الخدمات والمتطلبات، أي أنها تقدم فرصاً لتطوير إمكانيات وقدرات ومهارات المؤسسات بل والزبائن المتعاملين معها بما يمكنهم من تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية ومساندة الأداء الأحسن، وتحقيق التعلم والتدريب مدى الحياة لزيادة الابتكار والإبداع للمجتمع لكي يمكنه من التنافس والتواجد في عالم سريع التغير^{iv}.

وأخيراً يمكن تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة مسؤولة عن تقديم المعلومات والخدمات الإلكترونية بطريقة رقمية للزبائن ومؤسسات الأعمال القادرة على الاتصال إلكترونياً عن بعد، وقد أصبح هذا المفهوم قابل للتطبيق بفضل التقدم السريع والمذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها وحققت كثيراً من الدول المتقدمة تقدماً كبيراً في هذا الإطار.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن فلسفة الإدارة الإلكترونية ترتبط بالإدارة الفعلية الطبيعية كمصدر للمعلومات والخدمات، كما أن الزبائن ومؤسسات الأعمال والمؤسسات المختلفة المتواجدة في المجتمع تعامل كعملاء أو منتفعين يرغبون في الاستفادة من هذه المعلومات والخدمات. ويمثل ذلك تغييراً جوهرياً في ثقافة تنفيذ الخدمات والعاملات الإدارية ونظرة الزبائن والأعمال تجاهها، والهدف الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية يتمثل في دعم وتبسيط الخدمات الإدارية لكل الأطراف المعنية: الحكومة، المواطنين ومؤسسات الأعمال، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد في ربط الأطراف الثلاثة معاً وتدعيم الأنشطة والعمليات. أي أن الإدارة الإلكترونية تساند الوسائل الإلكترونية وتسهم في تدعيم جودة الأعمال التي تقدمها للأطراف الثلاثة المعنية^v.

إن أهداف الإدارة الإلكترونية تشبه إلى حد كبير أهداف الإدارة الجيدة. ويمكن التمييز بين أهداف كل من العمليات المؤداة داخلياً، والأهداف المرتكزة على الأعمال الخارجية المقدمة لجمهور المتعاملين فالأهداف المرتكزة على العمليات الداخلية غير الظاهرة للمتعاملين، تتمثل في التسهيل السرعة، والشفافية، وامكانية الحاسبة، والكفاءة وفعالية عمليات واجراءات أداء أنشطة الإدارة ويساهم هذا التوجه في توفير تكلفة الأعمال وتقديم الخدمات بطريقة جوهرياً أما أهداف الإدارة الإلكترونية الخارجية فإنها توجه نحو تحقيق حاجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات الإلكترونية المتاحة^v.

وهناك أمر ضروري الالتفات اليه وهو أن يوفر الاستثمار في إقامة الإدارة الإلكترونية عائدات ملموسة، سواء كانت في شكل خفض حقيقي في التكلفة أو رفع الكفاءة والإنتاجية أو تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع بمواطنيه وأعماله كما أن الخدمات المباشرة تعتبر جزءاً من إعادة التصميم الشامل لتوصيل المعلومات والخدمات.

وبالنسبة للمؤسسات التي ستتبع توصيل المعلومات والخدمات إدارة قنوات متعددة للنقل والتوصيل وعلى الرغم، من استمرار توصيل المعلومات والخدمات بالطرق التقليدية مثل استخدام

التليفون، والفاكس أو الطرق اليدوية، إلا أن الهدف الأعم هو تحسين جودة الخدمات وتوفيرها. ولا شك أن الخدمات المباشرة لها ميزة فريدة تتمثل في سهولة النفاذ إليها في أي وقت ومن أي مكان به إمكانيات الربط مع الشبكات المتاحة التي تقدمها. وبذلك يمكن تفسير مجالات الرؤية والأوليات التي يجب مراعاتها في أن عرض الإدارة الإلكترونية يتمثل في مشاركة أهداف المجتمع، لذلك تبدأ عملية التخطيط لإنشاء رؤيه واسعة للإدارة الإلكترونية التي يشترك فيها كل من الزبائن، ورجال الأعمال، والمسؤولين الحكوميين، ومؤسسات المجتمع المدني، والأطراف الأخرى. مما يستوجب تواجد أهداف عريضة لهذه الإدارة تتمثل في تحسين الخدمات الموجهة للزبون، وتحسين إنتاجية وكفاءة المؤسسات وتشجيع النظام القانوني وتطبيقه، وأخيراً تشجيع الإدارة الجيدة وتوسيع المشاركة^{vii}.

الفرع الثاني: مزايا وأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية
أولاً: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن مزايا إقامة الإدارة الإلكترونية فيمكن تحديدها في التالي^{viii} :

- ❖ إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى،
- ❖ توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه،
- ❖ تسويق المنتجات والخدمات محلياً وعالمياً،
- ❖ اجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة،
- ❖ تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعددة،
- ❖ تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء،
- ❖ التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة،
- ❖ التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر مدى الحياة.

ثانياً: أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن رؤية الإدارة الإلكترونية تتوضح من خلال وضع استراتيجية ترمي إلى التحديث الكامل لشكل المؤسسة في المستقبل وإعادة تعريف طريقة تعاملها مع الزبائن، وذلك من خلال وضع هيكل عمل جديد تماماً لجميع المعاملات الداخلية بين الأعمال والسماح للإدارة بأن تتخذ خطوات فعالة للتعامل مع المشكلات المتوقعة مقدماً بدلاً من انتظار وقوعها ثم التحرك نحو إيجاد حل لها بعد ذلك وعموماً فإن إستراتيجية الإدارة الإلكترونية تسمح بالعمل وفقاً لإقتصاديات الحجم، وحدوث تناغم في العمل بين جميع الأقسام والإدارات كافة، وتمدد الأفراد بخدمات متكاملة، وكذلك إيجاد حلول لمشكلات البيروقراطية التي تكلف المؤسسات الكثير من الوقت والمال. ويتفق الكثير من الباحثين على أنه توجد ثلاث أبعاد أساسية للإدارة الإلكترونية التي تسهم في تقديم فهم أدق وأشمل لمفهومها ورسالتها وأهدافها وآلياتها. وتتمثل هذه الأبعاد في بعد الزبون، بعد رجال الأعمال وبعد الدولة وفيما يلي توضيح لكل بعد من الأبعاد^{ix} :

1) **بعد الزبون:** ما الذي يريده الزبون من مؤسسة الأعمال؟ من المؤكد أن الزبون يريد المؤسسة أن تعمل بنفس الطريقة أو أفضل من التي تعمل بها المؤسسات الحكومية، كما في حالة دفع الضرائب، وتجديد رخص سير المركبات أو رخص القيادة، ودفع رسوم استهلاك

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الكهرباء، والماء... الخ عبر الإنترنت أي أن الزبون يطلب الوصول الملائم والفوري للخدمات التي تقدمها مؤسسات الأعمال طوال الوقت وخلال كل أيام الأسبوع أينما وجد بغض النظر عن مكان تواجهه ووقت ذلك. وبذلك فإن الزبون يتخلص من أي قيود تمنعه أو تحد من وصوله الى الخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنواعها ومستوياتها المختلفة.

(2) **بعد الأعمال:** يتمثل هذا البعد في طريقة مساهمة الإدارة في تحسين مناخ العمل وتوفير مزايا لمؤسسات الأعمال، فقد صارت هذه المؤسسات المتنوعة تستخدم التجارة الإلكترونية فيما بين بعضها البعض محققة بذلك كثيراً من المكاسب من حيث خفض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، والرقابة على المخزون. وتتحقق تلك المزايا أيضاً عند القيام بالتعامل بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات الأعمال فيؤدي ذلك الى تقليص الروتين من خلال تبسيط الإجراءات، ومساعدة مؤسسات الأعمال على التوصل للمزايا التنافسية، ويتم ذلك من خلال استحداث بنية أساسية راسخة للأعمال يتأكد من فعاليتها وأنها في متناول كل مؤسسات الأعمال من حيث سهولة، وسرعة الوصول اليها على الشبكة. إن توصيل الخدمات العامة من خلال مصدر الحكومة الإلكترونية الفعال والمتكامل يخلق فرصاً أفضل للأعمال والحكومة على حد سواء للمشاركة والتحالف بما يحقق مزايا وعوائد كثيرة تعود عليهما معا وعلى الجودة الشاملة للأعمال. وتؤدي هذه المزايا أيضاً الى خفض وتقليص التكاليف الخاصة بالمعاملات، وتسهيل اجراءات الأعمال وقواعد التعامل، وتعزيز علاقات وتعاون الحكومة مع الأعمال والمواطنين الذين يعتمدون على الخدمات والمنافع الحكومية في حياتهم.

(3) **بعد الدولة:** يمكن للدولة أن تغير إدراك ومنظور الزبائن فيما يتصل بسوء جودة الخدمة العامة المقدمة والمعانة التي يلاقونها في الحصول عليها، كما تستطيع إعادة ثقة الجمهور من خلال انتهاج سياسات جديدة موجهة لهم تشعرهم بتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وحل مشكلاتهم مما يسهم في تسهيل معيشتهم وإزالة الأعباء الحياتية التي تواجههم. ويستدعي إعادة الثقة واعادة بناء العلاقات مع المواطنين توفير الخدمات الحكومية بطرق عديدة وأساليب مختلفة دون انتظار، وبدون شكاوى لا تعرف العدالة أو الإنصاف. وتعمل الحكومة الإلكترونية الموجهة نحو المواطنين الى دمج أساليب إدارة العلاقات بالمواطن بأساليب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية وكافة أنواع الشبكات بالإضافة لقواعد ومستودعات البيانات لتفويض صلاحياتها لكادر المعرفة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات راقية تمكنهم من خدمة الزبائن والأعمال والتفاعل معهم لتحقيق أعلى مستويات الرضا والقبول لديهم. وحيث ان الإدارة الإلكترونية تقوم اساساً على مفهوم المشاركة ومبدأ التفاعل، يجد المواطن نفسه قادراً على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومراجعة الأداء والتعليمات مع المؤسسات الإلكترونية المعنية، حيث يمتلك حق الوصول الى ملفات المعلومات من الحاسوب الخاص به، ويحصل على معالجة موحدة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الحالات التي يتسائل عنها، وأوقات استجابة قصيرة بل فورية لتساؤلاته وطلب الخدمات،

كما يعرف الحد الأدنى من المسؤولية الإدارية تجاهه.

الفرع الثالث: إشكاليات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أثبتت الأبحاث الحديثة مواجهة عدد من الشركات العالمية لبعض المشكلات خلال عملية

تحولها لتبني النظم الإدارية الحديثة. ومن ناحية أخرى، تتطلب عملية المحافظة على السلوكيات

الإدارية الابداعية القائمة على الأنظمة التكنولوجية المتقدمة، ضمان التغلب على التعقيدات

التقنية. وغالباً ما تنشأ بعض العقبات الإدارية عندما تواصل هذه المؤسسات الإعتماد على نفس

الأنظمة التقنية والإستراتيجيات الإدارية بدون مراجعتها بشكل دوري. وفيما يلي الملامح المشتركة

للعديد من اشكاليات تطبيق الادارة الالكترونية تتلخص بالاتي^x :

❖ التطور الشامل في تطبيق الادارة الالكترونية يرتبط بالتركيبه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية،

❖ ضعف العلاقة بين برامج الادارة الالكترونية والتطوير الاداري وتغيير السياسات يؤدي الى ضعف الانجازات وتعثرة التقدم نحو الكفاءة المرجوة في تطبيق هذه الادارة ،

❖ اجراءات الادارة الالكترونية هي وسائل متممة للوسائل التقليدية في العمل وليست بديلاً مطلقاً عنها،

❖ وجود فجوة رقمية لا يمكن اغفالها بين إدارات المؤسسات،

❖ فكرة المدخل الواحد للتطبيقات في مجتمع الاعمال تحظى بالاولوية على خدمة الزبون،

❖ قصور واضح في حملات توعية الزبون بتوفر خدمات الإدارة على الانترنت،

❖ صحة الاعتقاد بان تقديم الخدمات مباشرة عبر الانترنت يحقق وفراً في الكلفة وزيادة في الفاعلية في معظم الحالات ولكن لا دلائل احصائية او رقمية كافية وملموسة تعزز هذا

الاعتقاد.

المحور الثاني: مفاهيم، سمات ومتطلبات إدارة التميز في منظمات الأعمال المعاصرة

إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في

عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل

أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال الحواجز، وسيتم التطرق إليها في محاولة لإعطاء صورة واضحة على هذا

المفهوم، ومختلف أبعاده من سمات تتصف بها وإستراتيجية تعتمد عليها وأعمدة تركز عليها في تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: مفاهيم حول إدارة التميز في منظمات الاعمال

أولاً: مفهوم إدارة التميز في المنظمات الأعمال

إن العولمة وتطورات الألفية الجديدة، التكنولوجية فرضت عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة

التميز لمنظمات الأعمال من خلال حشد جهودها التنظيمية المخططة ساعية بذلك إلى تحقيق الميزات

التنافسية الدائمة لها، لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شئ وعلى كل مستوى وطول

الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة TQM،

والعاملون ذوي القدرة على الإبتكار والإبداع^x.

وعليه نقصد بإدارة التميز تلك الوظائف الإدارية اللازم أداؤها لكي يتم تحقيق ميزة التميز

للمؤسسة أو بمعنى آخر، هي التطبيق الإداري لمختلف الأنشطة والوظائف الخالقة للإنفرادية، وبالتالي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تتضمن إدارة التميز كلا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذه الأنشطة المتعلقة بها- أي ميزة التميز^{xiii}.

ويعني ذلك أن التميز ليس عملية تتم على أساس لحظي، وإنما تخضع للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المتاحة لهذه العملية بأنواعها المختلفة) مادية بشرية ومالية)، وتحقيق الهدف المنشود من ورائها بكفاءة وفعالية، وذلك إذا تمت إدارتها بشكل سليم.

وقد يتم إنشاء وحدة تنظيمية بالشركة لتتولى إدارة التميز، أو يعهد إلى إدارة تكون مسؤولة عن الأنواع المختلفة من الابتكارات (الابتكار التسويقي، الابتكار التكنولوجي...الخ) قد يطلق عليها إدارة التميز، أو غير ذلك من الأشكال التنظيمية، ولكن، عدم وجود مثل هذه الوحدة التنظيمية لا يعني أن التميز لا يمكن أو لا يتم إدارته. فهناك فرق بين إدارته بواسطة وحدة تنظيمية لها صفة الثبات، وإدارته بواسطة شكل آخر.

وبالطبع، فإن على كل منظمة أن تحدد الكيفية التي يجب أن تدار بها هذه العملية، وذلك استناداً إلى عدد من العوامل مثل أهمية اكتساب خاصية التميز بالنسبة لها، ومجالاته، ومعدلات تكراره وتكلفته، وغير ذلك من العوامل.

الفرع الثاني: سمات إدارة التميز في منظمات الأعمال:

يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية، فقد أحررت دراسات عديدة عن التميز وخلصت في مجملها إلى إعزاء التميز في أداء المنظمات إلى عدد من السمات أهمها:

أ- النزعة إلى الحركية والنشاط: فهي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي نشاطها يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمنة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها. فهي تتبنى قول شكسبير¹⁴ ' طالما أن شؤون الناس غير مؤكدة فدعنا نتخذ المنطق مع الأسوء الذي ربما يقع.

ب- الإقتراب من العميل: إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمنظمة، فتعظيم إرضائه والمحافظة على ولائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنها في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية، كما أن الإستثمار في إرضاء العملاء وولائهم بمثابة الحصول على وثيقة تأمين وعلى ذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي تعبيراً عن زيادة قيمة المساهمين والتي تتحقق من خلال إرضاء العملاء.

الفرع الثالث: متطلبات تحقيق إدارة التميز:

يشكل التميز إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

ففكرة إدارة الأداء تقوم على منطق أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر

التالية^{xiii}:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ؛

- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع؛

- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد (أو الأفراد) أثناء العمل.

هذا ويتطلب تحقيق التميز أيضاً الإستغلال الجيد و الأمثل لمختلف الموارد الاقتصادية من أجل

إعطاء صورة انفرادية لمنتجات المؤسسة في عيون العملاء، خاصة في خصائصه، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تحقيق ميزة التميز:

- 1- قدرات البحث: يكون البحث بطريقتين وهما: عن طريق البحث التكنولوجي أو عن طريق بحوث التسويق، وللحصول على التميز الذي يؤدي إلى ميزة تنافسية، فلا بد من الإعتماد على بحوث التسويق التي تسمح بالقيام بتجزئة السوق لإيجاد جماعات المستهلكين، الذين هم بحاجة إلى إشباع حاجياتهم ورغباتهم التي لم تشبع ضمن العروض الموجودة في السوق،
- 2- **تكنولوجيا المنتج:** إن التميز يرتكز على تكنولوجيا المنتج، وإذا كان هذا الأمر صعب على المؤسسة تحقيقه، فعليها أن تركز على أسس تطوير منتجاتها،
- 3- **الصورة:** إن خصائص الصورة تسمح للمؤسسة أن تبين وتوضح قيمة التميز في السوق، والخصائص الرئيسية للصورة هي: شكل المنتج ووزنه وحتى لونه وغلافه، الجودة، وبالطبع السعر مرتبط بالجودة أو التواجد في الإعلانات والعروض والصالونات... الخ
- 4- **التوزيع والقدرات التجارية:** لتوضيح قيمة التميز على المؤسسة أن تركز على قنوات التوزيع، وعلى قوة البيع وان يكون لديها قدرات على الترويج لمنتجاتها من خلال الإقناع والإتصال الفعال مع الزبائن وهذا من أجل مواجهة أي تغير في تصرفات الزبائن في القطاع السوقي.

ثانيا- التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير:

يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير جد مهم لتحقيق التميز، لأنه من خلال هذا التعاون تنشأ فكرة التميز، فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات ورغبات المستهلكين التي هي في حاجة إلى أن تشبع في السوق، كما يقوم بدراسة قطاع السوق، وتحليل سلوك المستهلك... الخ. أما دور البحث والتطوير فيكمن في تكملة عمل التسويق، أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها وظيفة التسويق.

ثالثاً- اقتناع الإدارة العليا للمنظمة:

يجب أن يوجد اقتناع لدى الإدارة العليا للمنظمة بضرورة وأهمية اكتساب ميزة التميز ودورها الأساسي في المنافسة مع غيرها من المنظمات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها، حيث أن وجود هذا الإقناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو مفهوم التميز وتشجيعه، بل واعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات وإستراتيجيات المنظمة.

وبالطبع، فإن عدم وجود مثل هذا الإقناع ينعكس سلباً على تحقيق الأداء المتميز، حيث قد لا يتوقف الأمر عند مجرد عدم تشجيعه وتهيئة الجو المناسب لنموه، بل قد يمتد إلى محاربة كل من يفكر فيه تحت مبررات مفتعلة ظاهرها حق، ولكن يراد بها باطل.

رابعاً- تهيئة البيئة التنظيمية:

تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المنظمة، والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين منظمة معينة، وغيرها من المنظمات. وتتكون مثل هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، وكيفية اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، والعلاقات والولاء والانتماء، ونظم الحوافز والمكافآت. فكل هذه العوامل من شأنها أن تشجع العاملين بالإدارة على توليد الأفكار الخلاقة والجديدة و/أو وضعها موضع التطبيق، يعتبر مطلباً مهماً في تجسيد وتفعيل مفهوم التميز على أرض الواقع.

خامساً- استقطاب الأفراد ذوي الصفات المناسبة والمؤهلة لتحقيق التميز:

يجب على المنظمة أن تملك أفراد ذوي كفاءة عالية وقدرات إبتكارية على الفهم ويتمتعون بروح المبادرة والإبداع، مع توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الأداء الصحيحة، وهذا من أجل دراسة السوق دراسة جيدة وبالتالي تجزئته إلى إبداع طرق جديدة لعرض منتجات المنظمة.

سادسا- الرقابة على تكاليف الأنشطة الخالقة للتميز:

إن تحقيق التميز يستلزم السيطرة على التكاليف المباشرة والغير مباشرة في نشاط المنظمة، فالزبون يعطي قيمة للتميز، وبالتالي على المنظمة أن تدرس جيدا قيمة التميز والتحكم الجيد فيها كون أن الزبون لا يقبلها إذا كانت تكلفتها مرتفعة، فمن الأحسن أن تضع المنظمة الخطة التي تأخذ بعين الاعتبار التوازن والتوافق مابين الحجم الكمي للتكاليف من جهة وسعر ونوعية المنتج من جهة أخرى. زيادة على:

- ❖ الفهم الجيد للعملاء بدرجة أكبر من مجرد فهم المنافسة^{xiv}
- ❖ تقديم المطور دائما، ومقابلة رغبات العملاء،
- ❖ السرعة وكيفية الاستفادة منها،
- ❖ الملائمة و الرسملة على موجات أجيال العملاء وباقي أطراف التعامل،
- ❖ إضافة القيمة للعملاء وليس مجرد تحقيق قيمة مضافة للمنظمة،
- ❖ الإهتمام بعنصر التقنية، خاصة تقنيات العمليات والمعلومات الجديدة- أو الهندسة العكسية،
- ❖ خطة إستراتيجية متكاملة،
- ❖ منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار،
- ❖ هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة،
- ❖ نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات الجودة،
- ❖ نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها،
- ❖ نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات،
- ❖ قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات و اتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز

المحور الثالث: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على بناء ميزة التميز في منظمات الأعمال

إن الإعتدال المتزايد على أساليب الإدارة الإلكترونية، كان له الأثر الكبير في المؤسسة، حيث أحدث تغييرات عميقة في مختلف المستويات، خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية.

فلقد أسهمت الإدارة الرقمية في تحقيق منطوق نماذج ‘إدارة التميز والإبداع’ من خلال تيسيرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة ونذكر منها ما يلي:

أولا- تطوير جذري في نظم وآليات الإتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية حيث يعمل أفراد

متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وأنّي Instant.

ثانيا- إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماما مع متطلبات ‘إدارة التميز’ من أهمها ما يلي:

1- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء،

2- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي تم تعويضها آليا (أوتوماتيكيا)،

وإدخال عناصر التكامل والتمكين Empowerment في الإعتبار،

3- التوسع في الإستخدام الآلي أو الأوتوماتيكي يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية؛

ثالثا- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة Self-managed teams ، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المحيطة بها.

رابعا- استثمار فرق العمل الطارئة بدلا من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي حيث يكون الربط أنيا بين الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط الكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعا.

وبذلك تتمكن المنظمة بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية- أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة ‘الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون‘ Build-to stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة ‘الإنتاج حسب طلب الزبون‘ Build-to-order أو ما يطلق عليه ‘الإنتاج النحيف. وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Dell, Compaq حيث يتم صناعة الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها.

خامسا- التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي Functional تتصف بالتجزئة والإنعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية Information –based تتمتع بالتواصل والاندماجية. وينشأ بين إدارات المنظمة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط متميز من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو مجموعة الدول المنضمة لاتحاد سياسي يحقق لكل منها استقلالية في شؤونها الداخلية بينما تركز بعض الأمور المشتركة كالدفاع والعلاقات الخارجية ويطلق Davenport على هذا النمط تعبير Information Federalism.

سادسا- تسمح المعلوماتية، وعلى وجه الخصوص الشبكات، بفتح وتطوير أسواق جديدة واعتماد أساليب متطورة في العمل، يكشف عن إمكانية استغلال هذه التكنولوجيا في خدمة المؤسسة وإيجاد عوامل إنتاج جديدة، تمكنها من الحفاظ على نشاطها وقوتها.

سابعا- تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي CAD/CAM والتنفيذ عن طريق الروبوتات ROBOT والرقابة والقياس من خلال نظم مدمجة في العمليات تعتمد نظم البرامج الذكية. وبذلك تتمكن المنظمة بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية- أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة ‘الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون‘ Build-to stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة ‘الإنتاج حسب طلب الزبون‘ Build-to-order أو ما يطلق عليه ‘الإنتاج النحيف‘. وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية حيث يتم صناعة الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها.

ومن أهم آليات العمل المعتمدة التي تعمل على تفعيل مفاهيم الإدارة الرقمية والتكنولوجيا الحديثة في منظمات الأعمال ما يلي:

- ❖ التصميم والهندسة والإنتاج باستخدام الحاسب الآلي؛
- ❖ الهندسة الموكبة وتخطيط موارد المشروع؛
- ❖ الإنتاج المرن والإنتاج لدى الغير؛
- ❖ التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا؛
- ❖ البريد الصوتي والإلكتروني؛

الخاتمة:

ختاما يمكن القول أن المنظمات المعاصرة الناجحة أصبحت تدرك أن تعظيم الأرباح وزيادة الحصة السوقية وبالتالي اكتساب ميزة التميز لا يحصل عليها إلا الرواد والمبتكرون والمجددون الذين يؤمنون بأن معظم الأفكار الجديدة التي تبث نجاحها بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها أو الإقتناع بها، فعملية الإبتكار التكنولوجي أو ‘التجديد التكنولوجي‘ تتضمن مجموعة الأنشطة التي تساهم في زيادة القدرة على إنتاج سلع وخدمات جديدة و متميزة (منتج ابتكارات) أو لتنفيذ أشكال جديدة من الإنتاج (عمليات مبتكرة).

وعليه: أدركت منظمات الأعمال أن أساس إيجاد إستراتيجيات ناجحة يعتمد على المعلومات والتحليل بنفس الدرجة التي يعتمد على الإبتكار والإبداع والحكم الشخصي وتحدي الثوابت التي ينظر إليها في الصناعة باعتبارها قوانين لا ينبغي المساس بها.

فعنصر الإبداع والإبتكار أصبح هو القلب النابض للمنظمات المعاصرة، وهو محرك نظام التحسين الذي يتوخى منه تحقيق التميز، ذلك أن المنظمات المتميزة التي تولي اهتماما خاصا للإبتكار عادة ما تملك بيئات داخلية تؤمن بالإبتكار باعتباره قيمة سلوكية.

كما تبين أنه لتحقيق إدارة فعالة ومتميزة في منظمات الأعمال العربية كان لزاما عليها الإرتكاز على عدة أعمدة ومداخل رئيسية لتحقيق مطلبها المنشود، ولعل أهمها انتهاز وتطبيق مفهوم الإدارة الرقمية الذي يعتمد أساسا على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات لما له أثر كبير في تعظيم مركزها التنافسي، وجعلها قادرة أكثر على إبداع وابتكار طرق وأساليب إنتاجية جديدة تحقق لها التمرکز السوقي المتميز ورصد وتحديد الفرص والتهديدات المتوقعة مما يساعدها في صياغة استراتيجيات متميزة أكثر نجاحا تمكنها من تحسين أدائها الإقتصادي وتحقيق أهدافها العامة بصورة أفضل.

من خلال هذه الورقة البحثية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ❖ تمثل الإدارة الإلكترونية التحول الذي يساعد الزبائن والأعمال لكي تجد فرصا جديدة في اقتصاد المعرفة الدولي، فهي تمثل اصلاح كيفية عمل المؤسسة، وإدارة المعلومات، وإدارة الوظائف الداخلية بالمؤسسة، وخدمة الزبائن ورجال الأعمال ،وفي هذا النوع من الإدارة تستخدم التكنولوجيا الحديثة كأداة لتحقيق التميز والنجاح في خطط التنمية الإدارية أو الإصلاح الإداري المستهدف المرتكز حول خدمة الزبون،
- ❖ إن تكييف الاعمال مع متطلبات الزبائن، وتحسين الخدمات المقدمة، وعقلنة عمليات الإنتاج، وتفاذي ضياع الوقت والتبذير عند الإنجاز، تعتبر من الشروط الضرورية التي لا بد أن تستجيب لها منظمات الأعمال اليوم،
- ❖ إن البحث عن التعاضد مابين تحقيق التميز وإستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لا بد أن يمر عبر اكتساب هذه التطبيقات وإدماج الأفراد وتدريبهم وتكوينهم جيدا،
- ❖ الافتقار لعامل الشفافية المرتبط بتصميم نظم وتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية يمنع الزبائن المتوقع تعاملهم مع الإدارة من المشاركة الفعلية في أعمالها وأنشطتها.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة التوصيات التالية:

- ❖ يجب تشجيع كافة فئات المجتمع على امكانية الوصول للإدارة الإلكترونية بغض النظر عن قدراتهم الجسدية أو موافق تواجدهم، من خلال تصميم وتطوير التطبيقات التي تلائم كل الفئات ومن بينهم المعاقين، واصدار تشريعات وقوانين تحفز المؤسسات الحكومية والخاصة على تبني التكنولوجيا المتقدمة لمساعدة المواطنين،

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- ❖ ضرورة اهتمام المؤسسات بإدارة التميز، من خلال التركيز على النشاطات التي تتناسب وموارد المؤسسة والعمل على تكامل إدارة التميز وتطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية وتسخيرها لأعمال المؤسسة،
- ❖ ضرورة تبني المؤسسات الاستراتيجيات تكوين وتأهيل وتعزيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المؤسسة،
- ❖ قد تواجه تطبيقات الإدارة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها معوقات قانونية أو قد تتعارض مع السياسات العامة القائمة، لذلك يجب تحديث القوانين والتشريعات لاضافة الشرعية والقبول للوائح والمعاملات الإلكترونية، من خلال مراعاة آراء المسؤولين في المؤسسات التشاور معهم لتقييم مدى الأضرار التي قد تلحق بمشروعات الإدارة الإلكترونية في حالة عدم إصلاح أو تعديل النظام القانوني المستخدم ومنح الصفة القانونية لكل ما تنشره الإدارة الإلكترونية من معلومات على الشبكة، وتوضيح القوانين والتشريعات والتوجيهات وتوحيدها بما يتلاءم مع بيئة العمل الحكومي، وإصلاح العمليات والإجراءات الإدارية من خلال تبسيط الإجراءات وتدفق مهام العمل.

ذهوامش الدراسة:

- ¹ ايفانز، جلوريا ، “الحكومة الالكترونية” ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ،مصر ، 2005 ، ص 22-26.
- ² الحكومة الالكترونية: من صياغة استراتيجيات الى تطبيق خطط عمل “، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، للتنمية في غربي اسيا ،الامم المتحدة، 2007، ص 3
- ³ اراء في اصلاح بيئة الاعمال في العراق ،مرآز المشروعات الدولية الخاصة ، 2007 ، ص 19
- ⁴ الاعتبارات السلوية في تطبيقات الحكومة الالكترونية“ ، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي اسيا ،الامم المتحدة ،ع4، 2007 ،ص32 .
- ⁵ عيون السود ،نزار ، “ واقع وآفاق استخدام تكنولوجيا المعلومات في جامعة دمشق ومكتباتها “ وقائع المؤتمر العربي التاسع للمعلومات، القاهرة ،الدار المصرية اللبنانية ، 2003 ،ص65
- ⁶ هامر ،مايكل ،وجامبي ،جيمس ،ترجمة عثمان ،شمس الدين، الهندرة: اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات،القاهرة ،الشركة العربية للاعلام العلمي ، 1999 ،ص23
- ⁷ ايفانز ،جلوريا ،مصدر سبق ذكره ، ص34 .
- ⁸ توربان، افرايم ، ومكلين،افرايم ، ويثرب ،جمس ،ترجمة شعبان ،قاسم موسى ، “ تقنية المعلومات في ادارة الشركات “، ط اولى سوريا، دار الرضا للنشر، 2005 ،ص61
- ⁹ المحم ،حسام ،وخيربك ،عمار ، “شبكات الانترنت: بنيتها الاساسية وانعكاساتها على المؤسسات “ سوريا ، دار .الرضا للنشر ، 2004 ،ص124
- ¹⁰ ايفانزجلوريا، مصدر سبق ذكره، ص 7 .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

¹¹ محمد أحمد عوض، «الإدارة الإستراتيجية-الأصول والأسس العلمية»، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 1999، ص33.

¹² Michael E.PORTER « Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance », First Free Press edition, Simon and Schuster Inc, the United States of America, 1985

¹³ علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية» المكتب الجامعي الحديث، مصر، الإسكندرية، 2000، ص54.

¹⁴ علي السلمي، «إدارة التميز-نماذج وتقنيات في عصر المعرفة»، مكتبة الإدارة الجديدة مصر، سنة 2002، ص65.

متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة

أ.م.هري عبد المالك

أ.د. شريف غياط

جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة / الجزائر

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة / الجزائر

الملخص:

في ظل التطور الهائل في التكنولوجيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفير شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الأخرى، بات من الضروري على كل منظمة الاستفادة من تلك التكنولوجيا في شتى مناحي الحياة المعاصرة، لضمان جودة الأداء وإنتاج وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها في ظل عالم مفتوح، يعتمد على القدرة التنافسية كمعيار للتقدم والازدهار.

ولكن ذلك يقوم على وجود الإدارة الجيدة التي تحسن التعامل مع تلك التقنيات وتسخيرها لصالح منظماتها وعمل خطط إستراتيجية للتحويل المطلوب، ما مهد لظهور الإدارة الالكترونية كنمط إداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية وإكسابها مميزات نوعية.

إن الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة وتطبيقاتها وتبنيها في الأعمال الإدارية بمؤسساتها، يتطلب ذلك توفر عدة متطلبات لنجاح تطبيقاتها ومن ذلك وجود قيادات إدارية واعية قادرة على مواكبة التطورات المختلفة في بيئة العمل التي تفرضها هذه التكنولوجيا الحديثة ومواجهة تحدياتها المختلفة. **الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الإدارة، الإدارة الالكترونية، منظمات الأعمال

Abstract:

In light of the enormous development in new technologies and the information revolution and the provision of internet networks and other communication, it is necessary for every organization to take advantage of this technology in various aspects of contemporary life, to ensure the quality of performance and production and development of working methods, and the achievement of desired goals and objectives efficiently, as a means of survival tool cannot happen in the light of an open world, depends on the competitiveness of reference for the progress and prosperity.

But that is based on the existence of good management that improves the treatment of these techniques and operated on behalf of their organizations and the work of strategic plans for the necessary transformation, which paved the way for the emergence of style electronic administrative uses sophisticated in developing business process engineering achievements and give them the benefits of quality management.

The advantage of modern digital technologies and their applications and the adoption of business management with its institutions, requires the availability of a number of requirements for the success of their applications, and the existence of a conscious and administrative leaders are

able to keep abreast of developments in the different working environment posed by this new technology and face different challenges.

Key words: Information and communication technology, management, electronic administration, business organizations

1. تمهيد:

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسوب والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والعادية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، أي إلى إدارة باستخدام الحاسوب وبالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. ونتيجة لهذه التطورات السريعة والمتلاحقة والانفجار المعرفي، أصبحت المنظمات تواجه مجموعة من التحديات، مما يحتم عليها مواجهتها، لتتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من الثورة التكنولوجية بجميع مجالاتها.

وفي ضوء ذلك كان لا بد للمنظمات من تبني واستخدام أحدث الأساليب الإدارية مواكبة للتطورات التكنولوجية والتفاعل مع عصر التقنية الرقمية، ومن بين تلك الأساليب، أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدام شبكات الحاسوب والثورة المعلوماتية بشكل عام. وبالتالي تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية، تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية، وفي المجال التطبيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة كأهمية إستراتيجية، بما تسهم من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر من جهة وتسمح لها بخلق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها من جهة أخرى.

2. مشكلة البحث:

تعد تقنية الإدارة التكنولوجية من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة، التي ظهرت في الوقت الراهن مرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، إذ يسمح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) بالوصول إلى المعلومات الكاملة بسرعة فائقة، مما دفع بالمؤسسات ومنظمات الأعمال إلى التفكير الجدي في الاستفادة من ثمار المنجزات التكنولوجية باستعمال الحاسب الآلي وشبكات الانترنت في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للعملاء بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات. وبالتالي أخذت المنظمات تتنافس في تطبيق هذه التكنولوجيا الحديثة في إدارتها، بوصفها ثورة حقيقية في الإدارة، لما تحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليتها وأدائه.

بناء على ما سبق، تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها، ومن هنا يأتي هذا البحث محاولا التعرف على متطلبات هذه الإدارة (E-Management) في منظمة الأعمال وكذا الكشف عن أبرز المشاكل التي تواجه تطبيقها، وهذا من خلال السعي للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال ؟
- ما مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال ؟
- ما المشاكل التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال ؟

3. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في حيوية موضوعه وأهميته، حيث يتصدى لموضوع الإدارة الإلكترونية، من خلال المساهمة في إيضاح مفهوم ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال، بتبيان أهميتها للإدارة العامة المعاصرة. كما يأتي هذا البحث في محاولة جادة للتوصل إلى مجموعة من المؤشرات

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الأدائية الواجب توافرها لمعرفة متطلبات الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال في ظل بيئة معاصرة. فضلا عن نقاط أخرى نوجزها في الآتي:

- التوافق مع الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأعمال وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- يربط هذا البحث بين اتجاهات الأفراد والإدارة الإلكترونية التي تمثل أحد الأساليب والمناهج الإدارية المعاصرة.

4. أهداف البحث:

انطلاقا من تحديد طبيعة المشكلة، فإن هذا البحث يهدف في العموم إلى إلقاء الضوء على الجوانب الآتية:

- أ. توضيح المفاهيم ذات الصلة بالدراسة:
- الإدارة الالكترونية.
- ب. الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال في ظل بيئة أعمال معاصرة وذلك من خلال:
- التعرف على متطلبات الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال ومجالات توظيفها.
- التعرف على المشاكل التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية.
- ج. تقديم بعض المقترحات والتوصيات حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتجسيدها واقعيًا في منظمات الأعمال في ظل بيئة أعمال معاصرة.

5. منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والكمي العام، كونهما الأنسب في مثل هذا النوع من البحوث، وذلك بالاعتماد على البيانات والدراسات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، فضلا عن القيام بدراسة بحثية مكتبية في مجال الإدارة الالكترونية في أدبيات الإدارة ومحاولة الوقوف عندها لتقرير الحقائق وإبراز المفاهيم المرتبطة بالدراسة.
ونظرا لأهمية البحث، فقد ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية: حيث شمل **المحور الأول**: التأصيل النظري للإدارة الالكترونية، بينما تم في **المحور الثاني** استعراض: مجالات ومراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية والاعتبارات الواجب مراعاتها في ذلك، وناقش **المحور الثالث** والأخير خطوات إدخال وتطبيق الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال (تنفيذ الإدارة الالكترونية).

المحور الأول: التأصيل النظري للإدارة الالكترونية

1.1 ماهية الإدارة الالكترونية وفوائدها

1.1.1 مفهوم الإدارة الالكترونية

إن مصطلح الإدارة الالكترونية، يعد من المصطلحات الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للتورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، والذي أحدث تغيرا وتحولا هاما في أداء المؤسسات والمنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها. ولقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الالكترونية، حيث ظهرت في هذا الشأن العديد من الإسهامات لتعريفها، تركز في مجملها على عدة محاور منها: عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة، كذلك إمكانية تنفيذ كافة المعاملات الكترونيا، فضلا عن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي في العمل .

(Jeffery 1999, 122)

وعليه ونظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة، التي تساعدها على انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف، فقد أطلق عليها الإدارة الالكترونية والتي من أهم عناصرها تقنيات المعلومات التي تتطور بسرعة مذهلة، ومن ثم بات المفهوم الشائع لهذه الإدارة يتمثل في الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني بالاعتماد على استعمال تكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات

العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سابقا (Aurigi 2000, 401)

ومنه نستطيع القول، بأن بدايات الالكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ عام 1960 عند ابتكار أو إنشاء شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات، وزادت الأهمية مع مطلع عام 1964 عندما أنتجت نفس الشركة جهاز أطلق عليه اسم (MT/ST) (الشريط المغنط /جهاز الطابعة المختار).

نتاجا لما تقدم، يمكن تعريف الإدارة الالكترونية على أنها: “إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة والاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت. بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات” (حازم حسنى 2003، 320).

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها: “القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي” (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2004، 5).

كما يمكن تعريفها حسب (غنيم 2004، 30) بأنها: “تبادل الأعمال بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الالكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر”.

أما عند (السالي 2005، 235) فتعرف بأنها: “ عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية، وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية”.

وباختصار يمكن القول أن الإدارة الالكترونية: هي منظومة الكترونية متكاملة، تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد على تسهيل وتسريع عمليات صنع القرار وذلك بالاستعانة بشبكات الحاسوب.

2.1.1. فوائد الإدارة الالكترونية

للإدارة الالكترونية عدة فوائد، يمكن حوصلتها باختصار في النقاط التالية:

- ✚ السرعة في إنجاز العمل، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ✚ المساعدة في اتخاذ القرار، بتوفير المعلومات بشكل دائم بين يدي متخذي القرار.
- ✚ خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع سوية الأداء.
- ✚ تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني.
- ✚ معالجة البيروقراطية والرشوة.
- ✚ تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.

2.1.2. العناصر الجوهرية لتطبيق الإدارة الالكترونية وأبعادها

1.2.1. العناصر الجوهرية لتطبيق الإدارة الالكترونية

من خلال التعاريف السابقة للإدارة الالكترونية، نتبين مجموعة من العناصر الجوهرية الضرورية لتطبيقها وتجسيدها، وهذه العناصر تتمثل في:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- ✚ القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتنظيمية والرقابية.
- ✚ الاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية.
- ✚ مزج مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية المزيج المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية.
- ✚ تقديم المنتجات (السلع والخدمات والأفكار) للعملاء بالجودة المطلوبة.
- ✚ العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.

2.2.1. أبعاد الإدارة الإلكترونية

- فيما يخص أبعاد الإدارة الإلكترونية، فإنه بالإمكان تمثيلها وحصرها في مجموعة من العناصر التي نوجزها في الآتي (رافت رضوان، 2001، 88):
- أ. إدارة بلا أوراق: حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
 - ب. إدارة عن بعد: حيث الاتصال الإلكتروني والهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
 - ج. الإدارة بالزمن المفتوح: حيث العمل 24 ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار. ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء، هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة، حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.
 - د. إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية، التي تعتمد علي صناعة المعرفة.

3.1. أنظمة تطبيق الإدارة الإلكترونية

حسب (حازم حسنى 2003، 334) هناك العديد من الأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية نخص بالذكر منها:

- ✚ أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإلكتروني
 - ✚ أنظمة الخدمة المتكاملة
 - ✚ النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل :
- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم، النظم الخبيرة والنظم الذكية.
 - نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل: نظم التصميم والإنتاج، نظم تتبع العملية الإنتاجية، نظم الجودة الشاملة، نظم تطوير المنتجات، نظم تنمية شبكة الموردين.
 - نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل: نقاط البيع الإلكتروني، نقطة التجارة الإلكترونية، نظم إدارة علاقة العملاء.
 - نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها: البنوك الدولية، البورصات العالمية، بورصات السلع
 - المدير الموجه بالإليكترونية: ومن خصائصه الابتكارية (القدرة علي الابتكار) ، المعلوماتية (لديه المعلومة حاضرة ودقيقة)، التعددية، كما يجب أن يتصف بالحيوية دائماً.
 - ✚ نظام الذاكرة المؤسسية: وهو يعتبر من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة، حيث يقوم بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، بما يمكنهم من الإطلاع علي أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام.
 - ومن مميزات نظام الذاكرة المؤسسية نجد: إدارة موارد المؤسسة إلكترونياً، إدارة الأعمال عن بعد، حفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني، وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات علي كافة المستويات الإدارية علي اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف، التحول إلى المجتمع اللاورقي، حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات (أحمد درويش 2002، 36). وجدير بالذكر أن نظام الذاكرة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المؤسسية يشتمل علي خطط العمل، وتقييم الأداء، ونظام إدارة التكاليفات، الحضور، والانصراف، والموارد المالية، والاجتماعات، وأجندة أحداث العالم بالكامل، التعلم الذاتي، البحوث، الصادر والوارد، كما يشمل النظام علي دليل الاتصال الداخلي الذي يسمح لأي فرد بالمؤسسة بالاتصال بغيره في جو من الحب والتألف.

4.1. بعض أنظمة الإدارة الالكترونية وأهدافها

1.4.1. بعض أنظمة الإدارة الالكترونية

لعل من أهم أنظمة الإدارة الالكترونية، التي نراها جديدة بالذكر في هذا الشأن، ما نوجزه في الآتي:

- ✚ أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الالكتروني.
- ✚ أنظمة الخدمة المتكاملة.
- ✚ نظم غير تقليدية أخرى وتشمل: نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم، النظم الخبيرة والذكية.

✚ نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل: نظم التصميم والإنتاج، نظم تتبع العملية الإنتاجية، نظم الجودة الشاملة، نظم تطويع المنتجات، نظم كفاءة شبكة الموردين.

✚ نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل بدورها: نقاط البيع الالكتروني، نقطة التجارة الالكترونية، نظم إدارة علاقة العملاء.

✚ نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها: نظم البنوك الدولية، نظم البورصات العالمية، نظم مواصفات المدير الالكتروني، نظم الابتكارية، نظم المعلومات.

2.4.1. أهداف الإدارة الالكترونية

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والمؤسسات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات. لذلك فإن للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة، تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل. منها ما أورده (العوامل 2003، 265) فيما يذكر كآلاتي:

- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية.
- تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرار.
- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وجاهزية مستمرة.
- تقليل كلفة التشغيل وتحسين متواصل لمعدلات الإنتاجية.
- إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمتواصل.

ومنها ما أورده (السالي والسليطي 2008، 39-40) كآلاتي:

- ✚ إدارة الملفات بدلا من حفظها.
- ✚ استعراض المحتويات بدلا من القراءة.
- ✚ مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- ✚ البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد
- ✚ الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات.
- ✚ الانجازات بدلا من المتابعة.
- ✚ اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
- ✚ التجهيز الناجح للاجتماعات.

وعلى العموم، فإن تطبيق تقنيات الإدارة الالكترونية يحقق العديد من الأهداف من أهمها: استخدام التقنيات الرقمية الحديثة والشبكات الالكترونية، وهذا ما يؤدي بدون شك إلى تطوير العمل الإداري، ورفع كفاءة وإنتاجية الموظفين الإداريين بالمنظمات، ومن ثم تقديم الخدمات في زمن قياسي وبأقل جهد

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وتكلفة ممكنة، إذ أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، باتت تمثل الدعامة الأساسية لاقتصاد مجتمع المعرفة.

المحور الثاني: مجالات ومراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية والاعتبارات الواجب مراعاتها

1.2. مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، حيث أن عملية الأتمتة (Informatisation) باتت لا تقتصر على إجراء معين أو خدمة بذاتها بل تشمل كامل العمل الإداري في الإدارة. ويمكن القول أن أتمتة الإدارة، هو انقلاب حقيقي وتغيير شامل لأسلوب عملها الداخلي وطريقة تعاملها مع بيئتها المحيطة بها. وتجدر الإشارة إلى أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال والمجتمعات يزداد بتطور التكنولوجيا وانتشارها. فالتعاون والترابط بين الإنسان والآلة ينمو بسرعة هائلة، ليشمل معظم النشاطات. وهو ما يؤكد (ياسين 2005، 29) حيث يرى أن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال، حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات. والمحصلة هي أن التكنولوجيا الحديثة، صارت بلا منازع أساس أي تطور وتقدم في المجتمعات والدول والمنظمات والمؤسسات، حيث أضافت إمكانات وقدرات غير محدودة في شتى الميادين ومجالات الحياة الإنسانية.

2.2. مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

لا ريب في أن البنية التحتية تعد العامل الحاسم في الاعتماد على مدخل الإدارة الإلكترونية، والمصطلحات التي برزت وانتشرت في الآونة الأخيرة حول الإدارة الإلكترونية ما هي إلا انعكاسا لتحولات وتطورات كثيرة ومتشعبة يشهدها العالم منذ فترة للانتقال إلى مرحلة كل ما هو إلكتروني بعيدا عن التعاملات التقليدية، التي تكلف الكثير من الجهد والنفقات.

وبالتالي فإن تنفيذ الإدارة الإلكترونية، يتطلب حتما توافر مجموعة من العناصر الضرورية وضع برنامج للاستخدام الصحيح لكل ما ينتج عن هذه التحولات مع تدريب أكبر عدد من العاملين على استخدام الكمبيوتر وتكوين الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع هذه التطورات (Caroline 1999, 33)

ومن أهم متطلبات إقامة إدارة إلكترونية من الناحية الفنية أن يكون هناك بوابة واحدة للمنظمة أو المؤسسة مع تنوع قنوات الاتصال - هواتف - إنترنت - هواتف محمولة - وترابط هذه القنوات ببعضها البعض، إلى جانب وجود مشاركة بين الإدارات المختلفة بالمنظمة في المعلومات وقدرتها على تبادلها وحمايتها. ويمكن القول أن هناك أربع مكونات للهيكل الفني لأي إدارة إلكترونية وهي:

- وجود قنوات الاتصال الإلكترونية.
 - الربط الإلكتروني بين الإدارات.
 - وجود الشبكة الإلكترونية بالإضافة إلى وجود الأنظمة القادرة على تقديم خدمات إلكترونية.
- ومهما يكن من أمر، فإن هناك ثلاثة بدائل أساسية ورئيسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. مع الإشارة إلى أنه بالإمكان استخدام واحد أو أكثر منها في نفس الوقت (Jutla 2002, 564)

1.2.2. الاعتماد على تكنولوجيا الفاكس والهاتف

تعتبر أجهزة الفاكس والهاتف مناسبة جداً لبدء استخدام الإدارة الإلكترونية، نظراً لانتشارها الواسع في معظم الدول زيادة على بساطة استخدامها نسبياً وقلّة تكلفتها. وهذه التكنولوجيا تناسب الدول التي تفتقر إلى بنية اتصالات تحتية تكفي لاستخدامات الإنترنت الكثيفة، أو الحالات التي لا يستطيع العاملون والعملاء الحصول على التكوين الفني للإنترنت المناسب أو صعوبة حصولهم على الأجهزة. في كل هذه

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الحالات يمثل الهاتف والفاكس فرصة لبدء استخدام الإدارة الالكترونية دون الحاجة إلى الاستثمارات العالية والوقت الطويل اللازمين لتطوير البنية التحتية الضرورية للانترنت على المستوى الكلى.

2.2.2. الاعتماد على تكنولوجيا الانترنت

تعتمد العديد من المنظمات في العالم على استخدام تكنولوجيا الانترنت والانترنت في تطبيق الإدارة الالكترونية. ويتطلب ذلك وضع استثمارات عالية كأجهزة توصيل المستخدمين وبنية تحتية للاتصالات، وشبكة آمنة لتوصيل الدوائر المختلفة فيما بينها، وتوفير أجهزة الحاسوب لتقديم هذه الخدمات. وهناك أيضاً حاجة كبيرة للاستثمار في مجال مهم آخر مثل نشر الوعي العام بين العاملين والمتعاملين وتقديم التكوين المناسب لهم وإعادة تصميم الإجراءات والأنظمة المستخدمة في المنظمة والعمل على تطوير معايير استخدام وتبادل المعلومات.

3.2.2. الاعتماد على أسلوب يجمع بين الإنترنت وأسلوب الهاتف/الفاكس

تقوم معظم المنظمات التي تتعامل اعتماداً على تكنولوجيا الهاتف والفاكس وبالتوازي مع الانترنت، وذلك لكي تتغلب على الفوارق في المعرفة واستخدام التكنولوجيا بين أفراد المجتمع لتقديم الخدمات إلى قطاعات المجتمع التي لا تمتلك أجهزة حاسب شخصية ولا يتوفر لديها إمكانية الاتصال بخدمات الانترنت. إن هذا البديل يمثل نقطة البداية النموذجية للمنظمات التي على وشك البدء في بناء الإدارة الإلكترونية.

3.2. الاعتبارات الواجب مراعاتها لتطبيق الإدارة الالكترونية

لكي تنجح المنظمة في التحول إلى الإدارة الإلكترونية، يتعين عليها مراعاة العديد من الاعتبارات، لعل من أهمها ما نلخصه في الآتي (علي السلمي 2002):

✚ الاهتمام بالمجالات الإدارية. فليست القضية تقنية، وحسب أساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميتها، ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية.

✚ الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية، تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.

✚ استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.

✚ تطوير أنماط التعامل والعلاقات البنينة بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية وفيما بينهما وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى. بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.

✚ توفر آلية للدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة. وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الإلكتروني.

✚ تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتحصيل. ويقتضى هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً.

✚ توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.

✚ تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المنظمة بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات. ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وضع إستراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاص للتحويل، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل.

المحور الثالث: خطوات إدخال وتطبيق الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال (تنفيذ الإدارة الالكترونية)
يمر إدخال وتنفيذ الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال عبر مجموعة من المراحل الأساسية، تتمثل في:

1.3. خطوات إدخال الإدارة الالكترونية

إن من أهم خطوات إدخال الإدارة الالكترونية، ما نوجزه في العناصر الآتية:

أ. تحول الإدارات التقليدية إلى إدارات الكترونية: شهدت المدارس الإدارية انعطافات وتحديات عميقة وواسعة على مستوى الفكر الإداري، حيث بدأت هذه المدارس الإدارية تتطور وتنضج تدريجياً وهو ما أثر على زيادة الفاعلية في العملية الإدارية وكفاءتها. وبذلك انتقلت الإدارة الالكترونية من توجيه وإدارة واستخدام التكنولوجيا إلى فكرة جديدة هي الإتيان بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة المضافة التي توجه كل شيء بما فيها الإدارة (رأفت رضوان 2001، 98).

وبالتالي فقد أصبحت الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى لم تعد لازمة وضرورية وكذلك أصبح لا يوجد ضرورة لوجود مدير وعاملين يشرف عليهم فقد أصبح الشخص يعتمد على إدارة الذات وليس على إدارة الغير. كما أنه أصبح لا يوجد حاجة للرجوع إلى المدير للحصول على المعلومات، حيث أصبح يعتمد على الانترنت وقواعد البيانات. وعلى ضوء ذلك يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية عملت على ما يلي (Hornby, 1992, 293):

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.
- إلغاء التقسيم التقليدي المتمثل في الإدارة والعاملين والمستشارين، حيث أصبح الشخص هو العامل والمدير والاستشاري في نفس الوقت.

- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة صانعة القرار إلى إدارة استشارية.
وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر عن "ما حدث؟" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث التغيرات "لماذا حدث؟". وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي "ماذا سيحدث؟"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعدة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، لتنتقل بعدها إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو "ماذا نريد أن يحدث؟".

2.3. خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، يحتاج إلى عدة مراحل أو خطوات كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المتوخاة، وحتى تتمكن كل المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من التكنولوجيات الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل، وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، تتعامل بكافة وسائل التكنولوجيا الحديثة في انجاز معاملاتها وإجراءاتها الإدارية، لذلك هناك العديد من الأمور يجب أخذها في الاعتبار عند تجسيد وتطبيق الإدارة الالكترونية (الحاجة لهذه الإدارة والتكلفة)، قد وضحتها (Pliskin 1993, 135) بالخطوات التالية:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

أولاً: إعداد الدراسة الأولية: في هذا الشأن قام فريق عمل بمجهودات جبارة، توصل على إثرها إلي القرارات التالية:

- ✚ تحتاج الإدارة إلي تطبيق الإدارة الالكترونية.
- ✚ وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلي تطوير.
- ✚ ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الالكترونية.

✚ عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية.

ثانياً: وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق لتطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمة، يجب إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ثالثاً: تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدود وواضح، ومن هذه المصادر (الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة، الأجهزة والمعدات، والبرمجيات المطلوبة) أي تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية في هذه الإدارة أو المنظمة.

رابعاً: متابعة التقدم التقني: هناك مسؤولية عند استخدام الإدارة الالكترونية وهي العمل علي الحصول على آخر الابتكارات في كافة عناصر الإدارة الالكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها.

خامساً: تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة، يجب تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة إليها.

3.3 محاور الإدارة الالكترونية

تتمثل محاور الإدارة الالكترونية في ثلاث نقاط أساسية، نلخصها في ما يلي:

أ. الجمهور ودائرتك: تحديد جميع المعاملات التي تخص المواطنين وهي: (ShiWenbo 2002, 365):

- ✓ معاملات لا تحتاج إلي مراجعة المواطن نفسه.
- ✓ معاملات من الضروري تواجد المواطن في أحد مراحلها.
- ب. رجال الأعمال ودائرتك: تحديد النشاطات بين رجال الأعمال ودائرتك كما يلي:
 - ✓ معاملات تنجز بشكل أوتوماتيكي.
 - ✓ معاملات تتم باتصال من خلال شبكة المعلومات .
 - ✓ معاملات تتم من خلال الانجاز الالكتروني ويحضور رجل الأعمال أو من ينوب عنه.
 - ✓ معاملات تنجز بشكل أوتوماتيكي، حيث تمر هذه المعاملات عبر خطوات التنفيذ الآتية:
 - حصر هذه المعاملات.
 - تحديد الإجراءات الخاصة بكل معاملة.
 - إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات الكترونياً.
 - تدريب الموظفين على الآلية الجديدة.
 - إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك الجمهور.
 - ✓ معاملات تتم من خلال شبكة المعلومات: تمر عبر خطوات التنفيذ التالية:
 - حصر هذه المعاملات.
 - تحديد الإجراءات الخاصة بكل معاملة.
 - إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات الكترونياً.
 - تدريب الموظفين على الآلية الجديدة.
 - إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك الجمهور.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- إصدار بروشورات ومنشورات وأدلة لتعريف رجال الأعمال على كيفية انجاز الأعمال علي الشبكة.
- ✓ معاملات تتم من خلال الانجاز الالكتروني وبحضور رجل الأعمال: خطوات التنفيذ:
- حصر هذه المعاملات.
- تحديد الإجراءات الخاصة بكل معاملة.
- إيجاد آلية جديدة لتنفيذ هذه الإجراءات الكترونيا.
- تدريب الموظفين على الآلية الجديدة.
- إصدار أدلة توضيحية خاصة للموظفين وكذلك الجمهور.
- توعية رجال الأعمال على كيفية استخدام هذه الخدمات عن طريق وسائل الأعمال وإصدار المنشورات التوضيحية.

ج. دائرتك مع دائرة أخرى:

- ✓ المعاملات التي تتم بشكل أوتوماتيكي.
- ✓ المعاملات التي تتم من خلال المراسلات الالكترونية.
- ✓ المعاملات التي تتم من خلال تكامل قواعد البيانات بين هذه الدوائر.

4- متطلبات إنجاح الإدارة الالكترونية والمشاكل المرتبطة بها

1.4.1. متطلبات إنجاح الإدارة الالكترونية

إن نجاح مشروع الإدارة الالكترونية، مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة والتي نخص بالذكر منها ما يلي:

- ✚ خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية هذه الإدارة.
- ✚ خلق البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها
- ✚ إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.
- ✚ إعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارات الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الالكترونية.

2.4.2. المشاكل المرتبطة بالإدارة الإلكترونية

قد يعتقد البعض أنه وعند تطبيق الإدارة الالكترونية، سوف تزول الصعوبات والمشاكل الإدارية والتقنية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف، أي أن عملية تبني الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال ستحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لضمان تأمين استمرارية تقديم الخدمات بأفضل طريقة ممكنة من الاستخدام العقلاني والأمن للوقت والمال والجهد، آخذين في الحسبان وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الالكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية وهي بشكل عام تنحصر في المشاكل التالية:

- ✓ غش الكمبيوتر (إدخال البيانات/ تخزين البيانات/ تشغيل البيانات).
- ✓ التزوير المعلوماتي.
- ✓ الإضرار بالبرامج والبيانات.
- ✓ تخريب الحاسبات.
- ✓ سرقة المعلومات وبرامج الحاسب.
- ✓ النسخ غير المشروع للبرامج. (درويش عبد الرحمان يوسف 1994، 178)
- ✓ التجسس المعلوماتي.
- ✓ جرائم الإنترنت.

لا شك في أن معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية لا تبرر بناتنا التحجج بالبقاء على الوضع التقليدي وعدم التغيير، فمن النادر أن نجد حالة تغيير لا تواجهها صعاب وعوائق بل ومخاطر كبيرة في بعض الأحيان، لذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل المساهمة في نجاح مشروع الإدارة الالكترونية. فإذا لم يتم استيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الإدارة الإلكترونية جيداً، فقد يكون ذلك سبباً في إهدار الموارد والفسل في تقديم الخدمات المفيدة، مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء. كما ينبغي أن تراعى الإدارة الإلكترونية في المنظمة بعض الظروف الاستثنائية، وأن تستوعب الاحتياجات والعوائق، مثل: العادات والأعراف السائدة، وعدم توافر البنية التحتية، والنظام المالي والإداري، والاتجاهات نحو المعاملات الإلكترونية، والخلفية المتعلقة بالحاسب الآلي، ... الخ. وتهتم الشبكة الإدارية بشكل أساسي في تقديم خدماتها عبر شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) كوسيلة رئيسية في تبادل المعلومات والاتصال والتواصل، وتقدم حلولها واستشاراتها الإدارية في أفضل الآليات والطرق لتحويل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية، بما يحقق تطورات العملاء وأهدافهم ويتوافق مع إمكانياتهم.

التوصيات:

- تأسيساً على ما سبق، فإن هناك مجموعة مطالب يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان، حتى نتمكن من بناء إدارة إلكترونية سليمة وفعالة، ومن بين هذه المطالب التي نوصي بها، ما نوجزه على النحو التالي:
- العمل على تخفيف أو القضاء على الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- حل المشكلات القائمة على أرض الواقع قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية، إذ يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الانترنت.
- حل المشكلات القانونية للتبادلات التجارية وتوفير وسائلها التقنية والتنظيمية، ذلك أن جميع المبادلات التي تتعامل بالأموال يجب وضعها على الانترنت مثل إمكانية دفع الفواتير والرسوم الحكومية المختلفة مباشرة عبر الانترنت.
- توفير البنى والاستراتيجيات المناسبة الكفيلة ببناء المجتمعات، فبناء المجتمعات يتطلب إنشاء وسيط تفاعلي على الانترنت يقوم بتفعيل التواصل بين المؤسسات الحكومية وبينها وبين المواطنين وبينها وبين مزودها. بحيث يتم توفير المعلومات بشكل مباشر عن حالة أية عملية تجارية، ثم تأديتها في وقت سابق إضافة إلى استخدام مؤتمرات الفيديو لتسهيل الاتصال بين المواطن والموظف الحكومي.
- زيادة الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسوب.
- ومحصلة القول هو أن الثورة المعلوماتية والتكنولوجية بكافة أشكالها وتطبيقاتها، فرضت أمام المنظمات على اختلافها تحديات كبرى، مما يستوجب التنسيق وتوحيد الجهود والمبادرات المشتتة لجابهة تلك التحديات والعقبات التي قد تنشأ، ومنه البحث عن الحلول المناسبة والملائمة، وتحديد رؤية استشرافية ومراحل وخطوات محددة لتأمين نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، ونشر الوعي المعلوماتي والاستفادة من تجارب الدول الناجحة والمتميزة في مجال التكنولوجيا، مع السهر على مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا الشأن.

1. أحمد درويش، مشروع الحكومة الإلكترونية المصرية: ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السعودي الثالث حول: التجارة الإلكترونية، الرياض، 2002.
2. السالمي علاء عبد الرزاق، السليطي خالد ابراهيم، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن 2008
3. العواملة نائل عبد الحفيظ، نوعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، مج 15، 2003.
4. السالمي علاء عبد الرزاق، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2005.
5. حازم حسني ، الإدارة الالكترونية ، من إصدارات مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 2003.
6. درويش عبد الرحمن يوسف، " اتجاهات القيادة الإدارية نحو استخدام الحاسوب في الممارسات الإدارية: دراسة تطبيقية على الجهاز الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد الأول ، العدد الثاني، 1994.
7. رافت رضوان، التصدي لمشاكل البيروقراطية من خلال الحكومة الإلكترونية" ، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر الأعمال الإلكترونية والتنمية، القاهرة، 2001.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها: دراسة تطبيقية علي ميناء دمياط، المؤتمر العلمي السنوي العشرون جامعة المنصورة ، صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، 20-22 أبريل 2004.
9. غنيم أحمد محمد، الإدارة الالكترونية "آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل" ، المكتبة العصرية، المنصورة 2004
10. على السلمي، التحول إلى المنظمة الإلكترونية، جريدة الأهرام المصرية، العدد 42122، 2002.
11. ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض 2005
12. Aurigi Alessandro, Digital city or urban simulate or Indigital cities: technologies, Experiences and Future perspectives. Eds Toru Ishida and chath erinces Isbister, Berlin, Spring, 2000.
13. Caroline Broder, " Electronic government. A step closer to reality, Business Times Kuala Lumpur Feb. 23, 1999.
14. Hornby C, Human & Organizational Issues in Information Systems and Development, Behavior & Information Technology, Vol.11, No 3, 1992.
15. Jeffery.L. E-government Conference Sets the Tone for the Future". Government Finance Review 14, No4, 1999.
16. Jutla, Dawn ; Bodorik, Peter & Dhaliwal, Jasbir, "Supporting the e-business readiness of small and medium-sized enterprises: approaches and metrics, Internet Research: Electronic etworking Applications and Policy; Vol. 12, No 2, 2002.
17. Pliskin N, et al, " Presumed versus actual organizational Clure : Managerial Implications for Implementations Systems, The Computer Journal, No36, 1993.
18. ShiWenbo, "The Contribution of Organizational factors in the Success of E-government Commerce", International Journal of public Adminstartion, Vol. 25, No5, 2002.

مدى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية
لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية

د. طارق هاشم	د. باسم السعدي
جامعة فيلادلفيا / الأردن	جامعة فيلادلفيا / الأردن
د. رامي الدويري	د. رند ارشيدات
جامعة فيلادلفيا / الأردن	جامعة فيلادلفيا / الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية و البالغ عددها 70 شركة. وتم اختيار عينة الدراسة منهم تبلغ 60 شركة وقد تم استرداد 40 استبانة صالحة للتحليل تمثل 66.67% من حجم العينة وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يوجد مستوى مرتفع من الإدراك لدى مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية
2. لا يوجد فروقات في مستوى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية تعزى إلى الخبرة العملية لمديري التسويق
3. لا فروقات في مستوى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية تعزى إلى المؤهل العلمي لمديري التسويق و يوصي الباحثون بما يلي:
 - 1) ضرورة التعامل مع المخاطر والأزمات التي تعترض العمل التسويقي وفق منهجية محددة لإدارة هذه المخاطر والأزمات.
 - 2) القيام بتطوير أنظمة خاصة لتحليل البيانات الاقتصادية المتعلقة بعمل الشركة، للتنبؤ بأية تغيرات تسويقية قد تواجهها الشركة مستقبلاً.
 - 3) ضرورة إجراء البحوث التسويقية وفقاً لاحتياجات الشركة، للتعرف على موقع الشركة في السوق و الوقوف على نقاط القوة و الضعف في أدائها لمواجهة أية تغيرات قد تطرأ في البيئة التي تعمل فيها.
 - 4) التركيز على تدريب العاملين في قسم التسويق على فن جمع المعلومات عن البيئة الخارجية بصورة يومية، لكي تستطيع معالجة و مواجهة أية تغيرات تسويقية قد تطرأ في البيئة المحيطة.

مصطلحات البحث: الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، المعرفة التسويقية

The level of awareness managers in Jordanian industrial corporations enjoy regarding organizational memory in marketing knowledge management

Abstract

The study aimed to measure the level of awareness managers in Jordanian industrial corporations enjoy regarding organizational memory in marketing knowledge management. The population of the study comprised of marketing managers in Jordanian industrial corporations which mount to 70 companies. The sample of the study included 60 companies, in which 40 questionnaires were retrieved; landing at 66.67 of the sample size.

The study reached the following conclusions:

1. There is a high level of awareness held by managers in Jordanian industrial corporations concerning the organizational memory in marketing knowledge management
2. Experience held by the marketing manager does not lead to divergences in the level of awareness held by managers in Jordanian industrial corporations concerning the organizational memory in marketing knowledge management
3. Type of education held by the marketing manager does not contribute to divergences in the level of awareness held by marketing managers in Jordanian industrial corporations concerning the organizational memory in marketing knowledge management

Recommendations by authors:

- The importance of handling crisis and risks that face the marketing performance via a clear and systemized curriculum
- The importance of developing designated systems that are capable of analyzing economic data concerning the corporation's performance, thereby predicting marketing future changes that may influence the corporation
- The importance of conducting marketing research in accordance with the corporation's needs, in order to determine the company's position in the market and identify its strengths and weaknesses. This enables the company to handle future challenges that may rise in the internal and external environments.
- The emphasis on employee training in marketing divisions on the art of information and data collection concerning the external environment on daily basis. This should equip the corporation to

face any prospect marketing changes that may take place in the surrounding environment.

Keywords: Organizational Memory, Knowledge Management, Marketing Knowledge

المقدمة :

يشهد عصرنا الحالي ثورة معرفية هائلة في مجال المعلومات، حيث أصبح من يمتلك المعرفة يمتلك القوة والقدرة التنافسية والإبداعية، وأصبحت تنظر المنظمات الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار والتطور. وتسعى المنظمات الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، ومن أجل ذلك تقوم المنظمات وبشكل مستمر على تطوير أهدافها ومنتجاتها التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة وتحقيقاً لذلك لا بد للمنظمات من كسب المعرفة المتجددة وتكوين رأس مال فكري ذا قيمة عالية والذي يمنح المنظمات ميزة تنافسية كبيرة وفاعلة في ظل اقتصاد المعرفة. (أبو فارة، 2004)

إدارة المعرفة تؤسس على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة وكمية وقيمة موجودات المعرفة في المنظمة، ويمكن أن تكون الذاكرة التنظيمية هي المفهوم المركزي الذي يستخدم لتصف مستودع المعرفة التنظيمية، والذاكرة التنظيمية هي متطلب مسبق لدعم تقنية المعلومات لإدارة المعرفة والأداة التي تستطيع بموجبها تمكين العاملين من الوصول السهل والميسر لما تم

تخزينه من معرفة أمنية مخزنة في مخازن المعرفة ومستودعاتها (البغدادي، 2007)

ولا يختلف دور الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة التسويقية للمنظمات عن الدور الذي تقوم به في إدارة المعرفة، ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة التسويقية.

مشكلة الدراسة :

لا تعيش الشركات الصناعية في الأردن بمعزل عن العالم وعن المؤسسات العالمية فهي تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات، وبالتالي فهي مدعوة إلى الأسراع للاستفادة من الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة التسويقية التي تحصل عليها بما يتلائم مع تطورات العصر وتحدياته، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة والتي تتلخص في الاجابة على الساؤلات التالية :

● ما مدى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة التسويقية؟

● هل توجد فروقات في مستوى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة التسويقية تعزى إلى (المؤهل العلمي، الخبرة العملية) لمديري التسويق؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1- تحقيق فائدة علمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيقه نتائجها إلى المعرفة، وردم الثغرة في أدبيات البحث، وذلك نتيجة لندرة الدراسات حول هذا الموضوع.

2- تزايد الاهتمام بموضوع المعرفة التسويقية على مستوى المؤسسات العالمية ومحاولة العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها في بعض الأنشطة، حيث مكنتها من تحقيق نجاحاً ملموساً في أعمالها.

3- تحقيق فائدة عملية، حيث من الموقع ان تساعد نتائج الدراسة مديري التسويق في تفعيل دور الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة التسويقية.

أهداف الدراسة :

في ظل الاهتمام المتزايد بمكونات إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- قياس مدى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة التسويقية
- قياس مدى وجود فروقات في مستوى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة التسويقية تعزى إلى (المؤهل العلمي ، الخبرة العملية) لمديري التسويق

فرضيات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية لاختبار مدى صحتها من خلال هذه الدراسة .

الفرضية الرئيسية الأولى :

H0: لا يوجد مستوى مرتفع من الادراك لدى مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة التسويقية
الفرضية الرئيسية الثانية :

• H0: لا يوجد فروقات في مستوى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة التسويقية تعزى إلى الخبرة العملية لمديري التسويق
الفرضية الرئيسية الثالثة :

• H0: لا فروقات في مستوى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة التسويقية تعزى إلى المؤهل العلمي لمديري التسويق

الاطار النظري

المعرفة التسويقية:

يقصد بها المعرفة المتعلقة بالسوق والتي يحتاج إليها من خلال جمع المعرفة و نشر المعلومات وتفسيرها و خزنها في ذاكرة المنظمة . (Hanvanich, et al , 2003) وقد اقترح Marquardt (2002) (مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة بأنواعها في المنظمة . و يمثل الأنموذج المقترح لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم ست خطوات تسير بالتسلسل كالتالي :

1- الإقتناء Acquisition

2- التوليد Creation

3- الخزن Storage

4- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining

5- النقل والنشر Transfer and Dissemination

6- التطبيق والمصادقة Application and Validation

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

و يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها . وبالتالي ، فإنها عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض . فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة ، وكل قناة منها لها اطر زمنية مختلفة . ويجب أن تخضع إدارة المعرفة ، وبشكل مستمر ، لعمليات مراجعة وتنقيح . و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست .

وقد أوضح (November, 2008) سبعة انواع من المعرفة التسويقية التي يجب على الشركات أن تهتم بها وهي :

- 1- المعرفة بالمستهلك
 - 2- المعرفة بالمنتجات
 - 3- المعرفة بالمنافسين
 - 4- المعرفة بالخدمات التسويقية المقدمة
 - 5- المعرفة بالاجراءات و الأنظمة التي تتبعها الشركة
 - 6- المعرفة بالمواضيع التي تهتم بها الشركة حالياً
 - 7- المعرفة بالأفراد الذين تتعامل معهم الشركة داخلها و خارجها.
- الذاكرة التنظيمية**

تعتبر الذاكرة التنظيمية العملية التي يتم من خلالها معالجة البيانات أو المعلومات التي يتم تخزينها وذلك يتم من خلال العديد من الآليات المتعلقة بهذه العملية . و تصنف الذاكرة التنظيمية إلى 3 أنواع مختلفة (Croasdell, 2001):

- الذاكرة الفردية التي تنعكس على كمية المعلومات المكتسبة من خلال التجارب التي يمر بها الأفراد
- الدلالة: المعرفة الحقيقية (حقائق تاريخية)
- المعيارية : وتحتوي على القدرات التي يتم اكتسابها للتعلم ، مثل (الكتيب الخاص بالسباحة)

إن هذه الذاكرة تستخدم في نظام المعلومات الخاص بها وذلك من اجل حفظ التجارب التي يمر بها الأفراد والتي تعتبر مطلوبة ويجب المشاركة بها من اجل الاستيعاب وايضا توقع الأحداث. (Croasdell, 2001)

وإن بناء هذه النظم يواجه عدة تحديات ابرزها (العمرى ، 2010)

1 . تحديات تعود إلى إدارة المعرفة:

تشمل تأكيد منظور عملية المعرفة والذي بموجبه يتم تحويل المعرفة من منظور العمل إلى منظور العملية وتحدي حفظ السياق التنظيمي مع الوثيقة وتحدي التزويد بالمعرفة ذات الصلة وأخيراً تحدي السياق الاجتماعي.

2. تحديات تعود إلى عمال المعرفة وتمثل في الآتي:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- أ- هنالك تفاوت موجود بين من تنصب جهودهم على إدامة المعرفة في الذاكرة التنظيمية وبين المستخدمين الذين ينتفعون بتطبيقاتها.
- ب- هناك صعوبات تتعلق بالتقاط المعرفة: إذ كيف يمكن التقاط الحد الأدنى من المعلومات والمعارف المفيدة من الكم الهائل من المتوفر منها وخاصة مع عالم الانترنت والشبكات.
- ج- عرقلة عمليات الأمن الوظيفي والاجتماعي والمتمثلة في مقاومة التغيير التكنولوجي وتبعاته.
- د- إن تبني برمجيات متقدمة يجب ان يشارك فيها الذين سينتفعون بتطبيقاتها ليتأكدوا من تلبية النظام لحاجاتهم لا أن تعتمد برمجيات جاهزة ذات قوالب محددة.
- هـ- عوائق تتعلق بصعوبات الحصول على الموارد البشرية الكفوءة اللازمة لإدامة الذاكرة التنظيمية.
- و- عوائق تنظيمية وإدارية تتعلق بتشجيع المؤسسة على العمل الفردي أحياناً أكثر من تشجيعها على العمل الجماعي وفرق العمل.

3. تحديات ممارسات تطوير النظام

- يمكن فهم هذا التحدث من خلال الفجوة بين البحث والتطبيق وتظهر عادة في المجالات المختلفة والتي يتسع مجالها لصعوبتين تكنولوجيتين تساهمان في جسر الفجوة وهما:
- أ- غالباً ما يتم تطوير النظام من خلال السياق الذي استخدم من أجله ومع الموظفين المعنيين لكن التحدث يكمن في صلاحيته لسياقات أخرى ومع موظفين آخرين.
 - ب- إن تقديم نظام جديد للمؤسسة يجب أن لا يدمر عملياتها الاعتيادية بل ينبغي أن يكون متكاملأ وقويأ ومنسجماً مع عملياتها الطبيعية ، مثال ذلك النظام الجديد المحوسب لمضاهاة البصمة في إدارة المختبرات والأدلة الجرمية والذي حل مكان النظام اليدوي القديم يجب أن يكون قابلاً للتطوير وفق مستجدات التكنولوجيا الجديدة وأن يبني تراكمياً عليها.

الدراسات السابقة

- دراسة (November , Peter ، 2008) بعنوان:

القصور في المعرفة التسويقية

تمثل هذه الدراسة ورقة بحث مفاهيمية حول المعرفة التسويقية وتوضيحها. وتمثل محاولة لتغيير اتجاه المحاضرات التسويقية الاكاديميه والسؤال الذي يطرحه الباحث بقوه هل طلبه التسويق مزودون بالمعرفة التسويقية التي يحتاجونها لكي يكونون ممارسي تسويق بشكل فعال ويحاول من خلال هذا البحث اقتراح الأساليب اللازمة لتغيير ذلك وتحضير طلبه التسويق للمجال العملي. ولقد ميز الباحث بين المعرفة التسويقية المتأنيه من الممارسه العمليه وبين المعرفة الاكاديميه، حيث بين ان المعرفة المرتكزه على ممارسة التسويق تتمثل بما يلي :

- أ- معرفة الزبون
- ب- معرفة المنتجات
- ت- معرفة بالخدمات التسويقيه من خلال الوسطاء التسويقيين كالموزعين وشركات الدعايه والاعلان والابحاث السوقيه .
- ث- المعرفة بالاجراءات وانظمة العمل.
- ج- المعرفة بالوضع الحالي .

ح- المعرفة بالناس من خلال شبكة علاقات داخل الشركة مبنية على العنصر الانساني والمجتمع المحلي .

والتي من الصعب الحصول عليها من خلال الدراسه الاكاديميه بل يمكن اكتسابها بالخبره والممارسه العملية .

- دراسة (Holm & Sharma ، 2006) ، بعنوان :

المعرفة التسويقية المتميزة و التطوير الاستراتيجي في الشركات متعددة الجنسيه

تعتبر المعرفة التسويقية المتميزه مصدرا رئيسيا يساهم في دعم اداء الشركات العالميه بمدخلين مختلفين تم تحليلهما ، الاول دراسة التأثير المباشر لاستخدام المعرفة التسويقية على الاداء المدرك للشركات العالميه، والثاني هو التأثير الغير مباشر لاستخدام المعرفة التسويقية في الشركات العالميه على تطوير الامكانيات في التكنولوجيا والتوسع في السوق ، وقد شملت الدراسه

237 شركة سويديه، وتوصل الباحثان الى وجود علاقة تأثيرية قوية للمعرفة التسويقية على تطوير الامكانيات التكنولوجيه والتوسع في السوق والتي بدورها اثرت ايجابيا اداء الشركات العالميه .

- بحث (Havanich, & Droge and Calantone 2003) ، بعنوان

إعادة تصور معنى ومجال المعرفة التسويقية

تعتبر المعرفة مصدرا أساسيا للتطور الاقتصادي وبالتالي فان المعرفة التسويقية تحديداً مهمة للمسوقين ، وقد حدد الباحث إن المعرفة التسويقية تنبع من ثلاثة عمليات رئيسيه في التسويق وهي إدارة وتطوير المنتجات Product development management ، إدارة العملاء بالعلاقات CRM ، وإدارة التزويد والمخزون Supply Chain management حيث تم دراسة هذه العوامل الثلاثة وعلاقتها بالإبداع التسويقي .

- دراسة البغدادي (2007) بعنوان: “علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي – دراسة

تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة –“.

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي وبتحديد أكثر فغنها كانت تهدف إلى ما يلي:

- تحديد أنواع الذاكرة التنظيمية.
- تحديد الأجزاء التي يمكن اعتمادها في الأداء التنظيمي.
- اختبار العلاقة والتأثير بين الذاكرة التنظيمية والأداء التنظيمي.
- تقييم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات إلى الشركات الصناعية فيما يخص الذاكرة التنظيمية لما لها من تأثير في الأداء التنظيمي.

كما توصلت الدراسة أن على المنظمات أن تهتم بذاكرتها التنظيمية وتحلل المكون المعرفي لها، حيث أظهرت النتائج علاقة وتأثيراً كبيراً للذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي ويمكن لهذه الشركات تجسيد ذاكرتها التنظيمية إما من خلال تكوين قواعد المعرفة أو من خلال تموين قواعد المعلومات التي يمكن أن تكون مخازن للمعرفة أو مخازن للمعلومات لديها، وتجعل الوصول إلى هذه المخازن في متناول الأعضاء التنظيميين ويتم تحديقها باستمرار وتجعل التشارك بالمعرفة والمعلومات من ضمن ثقافتها التنظيمية.

- دراسة (Bent & Williams, 1999) بعنوان “ التعلم التنظيمي: استكشاف الذاكرة التنظيمية ودورها في عمليات التغيير التنظيمي “

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الذاكرة التنظيمية وما هو الدور الذي تلعبه في إحداث التغيير التنظيمي؟ ومن هنا تم وضع التقارير التي تتعلق بالنتائج الخاصة بهذه الدراسة من الذاكرة تنظيمية والتعليم في الشركات الالكترونية الكبيرة وتم ذلك من خلال استخدام العديد من الأبحاث والطرق التي يتم من خلالها تحليل الذاكرة التنظيمية ضمن فترات طويلة. وقد تم التطبيق على عينة من 46 إداري في مصنع Phillips Electronics في هولندا .

وقد تم التوصل إلى أهمية الذاكرة التنظيمية في انجاح التغيير التنظيمي المطلوب في المنظمة ، وأوصت بضرورة إمام قادة التغيير بجميع الجوانب المتعلقة بالذاكرة التنظيمية عند بدء تنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب.

منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تطبيق أداة الدراسة من أجل جمع البيانات، والتوصل إلى نتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية و البالغ عددها 70 شركة.

- تم اختيار عينة الدراسة منهم تبلغ 60 شركة وقد تم استرداد 40 استبانة صالحة للتحليل تمثل 66.67% من حجم العينة.

أساليب جمع البيانات :

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والثانوية، حيث تتمثل البيانات الثانوية بالدراسات النظرية والميدانية السابقة والكتب والأبحاث المتعلقة بالموضوع محل الدراسة. أما البيانات الأولية فتتمثل في تطوير استبانة لقياس المتغيرات والأبعاد الخاصة بها ودراسة الفرضيات .

وفيما يلي عرض لتصميم استبانة الدراسة:

اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسية ، تضمنت البيانات الشخصية للمشاركين وهي (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، و عدد سنوات الخبرة)، بينما اشتمل القسم الثاني على فقرات تقيس متغيرات الدراسة .

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية لقياس الدراسة كما يلي:

الجدول (1)

المقياس المستخدم في الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	لا موافق	لا موافق بشدة
5	4	3	2	1

الجانب العملي:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة :

لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة حيث تم التوصل إلى ما يلي:

جدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	تكرار	نسبة
ذكر	38	95%
أنثى	2	5%
المجموع	40	100%

نلاحظ أن 95% من العينة من الذكور، و 5% منها إناث . مما يدل على أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تهتم بتعيين الذكور في منصب مدير التسويق لما يتطلبه هذا المنصب من أعباء كبيرة تتناسب و قدرات الذكور .

(2) العمر :

جدول (3)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	تكرار	نسبة
اقل من 30 سنة	12	30%
30-40	20	50%
41-50	8	20%
51 سنة فأكثر	-	-
المجموع	40	100%

نلاحظ أن 30% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، و 50% من العينة تتراوح أعمارهم بين (30-40) سنة، و 20% من العينة تتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة.، مما يعكس اهتمام الشركات بتعيين الشباب في منصب مدير التسويق .

(3) المؤهل العلمي:

جدول (4)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	تكرار	نسبة
ثانوية عامة فما دون	1	2.5%
دبلوم متوسط	1	2.5%
بكالوريوس	31	77.5%
دراسات عليا	7	17.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ أن 5% من العينة من حملة الدبلوم فما دون، و 77.5% من العينة من حملة البكالوريوس، و 17.5% من العينة من حملة الدراسات العليا . مما يدل على ارتفاع المؤهلات العلمية لعينة الدراسة وبما يتناسب مع مهام و أعمال منصب مدير التسويق ووعي الشركات المساهمة العامة لأهمية الدرجة الجامعية في تعزيز قدرات شاغل منصب مدير التسويق على تنفيذ مهامه .

جدول (5)
توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

الفئة	تكرار	نسبة
أقل من 3 سنوات	6	15.0%
3-5 سنوات	10	25.0%
6-10	10	25.0%
11-15 سنة	10	25.0%
16 سنة فأكثر	4	10.0%
المجموع	40	100%

نلاحظ أن 15% من العينة تقل خبرتهم عن 3 سنوات، و25% منها تتراوح خبرتهم ما بين (3-5) ، و 25% من العينة تتراوح خبرتهم بين (6-10) سنة، 25% من العينة تتراوح خبرتهم بين (11-15) سنة والباقي تزيد خبرتهم عن 15 سنة. مما يدل على أن 65% من العينة من أصحاب الخبرة العملية التي تقل عن عشر سنوات وقد يعزى ذلك لانخفاض متوسطات أعمار أفرادها.
صدق وثبات المقياس

لقد تم اختبار الصدق الظاهري للمقياس عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال التسويق ، حيث تم الاستفادة من اقتراحاتهم البناءة في تعديل الاستبانة و الخروج بها في صورتها الحالية.

كما تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة α للاستبانة ككل = 89.3% ويلاحظ أن قيمة الفا (α) أكبر من النسبة المقبولة (60%) مما يعكس ثبات أداة القياس ، وهذا يمثل نسبة مقبولة لأغراض ثبات الاتساق الداخلي (Malhotra,2004)

اختبار التوزيع الطبيعي :

لقد تم استخدام اختبار (K-S) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث بلغت قيم Sig لتغيرات الدراسة أعلى من 0.05 مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

(Malhotra,2004).

أساليب المعالجة الإحصائية :

لقد تم استخدام الرزمة الإحصائية “ SPSS ” بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال استبانة الدراسة ، وهي:

1- الإحصاء الوصفي (التكرارات و النسبة المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) لوصف إجابات العينة على فقرات الدراسة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

2- اختبار One Sample T-test لاختبار الفرضية الاولى

3- اختبار تحليل التباين الاحدائي لاختبار الفرضيتين الثانية و الثالثة
عرض نتائج الدراسة:

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغيرات الدراسة حيث تم تلخيصها من الجدول التالي:

الجدول (6)

نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات متغير إدراك أهمية الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة التسويقية

انحراف معياري	وسط حسابي	العبارة
1.26491	3.7000	1. تتوفر تقنيات متطورة تكنولوجيا تلي احتياجات مدير التسويق
.53349	4.3500	2. توظف إدارة المعرفة التسويقية نظم المعلومات التسويقية في تحقيق أهدافها التسويقية
.61966	4.2250	3. تقوم ادارة المعرفة على علاقة تبادلية بين مدير التسويق و الموظفين
1.23517	3.7500	4. يتوفر نظام أمن فعال للبيانات والمعلومات التسويقية
.88252	4.1250	5. يتم تزويد موظفي التسويق بكافة الاجراءات المطلوبة منهم بما يضمن حسن العمل بالكفاءة المطلوبة.
1.18862	3.8500	6. يتم تقييم أداء موظفي التسويق بناءً على معايير ومؤشرات موضوعية.
.95943	4.0500	7. يتم تدريب الكفاءات البشرية على أداء المهام التسويقية بكفاءة.
1.26060	3.4750	8. يخدم الهيكل التنظيمي المعتمد حالياً في تطبيق فعال لابعاد المعرفة التسويقية
1.26060	3.7250	9. يتم التعامل مع المخاطر والأزمات في الاسواق المستهدفة من قبل الشركة وفق منهجية محددة.
.97369	3.9750	10. يلتزم موظفو التسويق بسلوكيات منبثقة عن قيم المؤسسة وثقافتها.
.50574	4.5250	11. تساهم ادارة التسويق في تعزيز مبدأ روح الفريق الواحد ضمن منظومة العمل.
1.19293	3.7500	12. يتم التعامل مع الملاحظات و الشكاوي من قبل الموظفين بمستوى إهتمام عالي ويتم متابعتها.
.95542	4.1000	13. تتوفر قنوات اتصال فعال بين الموظفين في قسم التسويق

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

1.07387	3.7750	14 . يتوفر للموظفين قاعدة بيانات شاملة عن تطور مبيعات الشركة
.78078	4.1750	15 . يتم التعاقد مع الكفاءات البشرية المؤهلة للعمل في مجال التسويق
.64104	3.9700	المتوسط العام

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما تبين أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير يبلغ 3.97 بانحراف معياري 0.64104، كما أن الفقرة (11) هي أعلى الفقرات موافقة بمتوسط حسابي 4.525 ، مما يدل على أن ادارة التسويق تساهم في تعزيز مبدأ روح الفريق الواحد ضمن منظومة العمل
اختبار الفرضيات:

لقد تم استخدام قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات وهي:

تقبل الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية و القيمة المعنوية أكبر من (0.05)

ونرفض الفرضية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية أقل من (0.05).

الفرضية الرئيسية الأولى :

Ho: لا يوجد مستوى مرتفع من الادراك لدى مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية

الجدول (7)

اختبار الفرضية (1)

الوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية	SIG t	t الجدولية	t المحسوبة
3.97	رفض	0.000	2.0227	9.57

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

لقد تم استخدام اختبار One Sample T-test ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t المحسوبة= 9.57) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن مستوى معنوية (t) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض القيمة العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني أنه يوجد مستوى مرتفع من الادراك لدى مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية
الفرضية الرئيسية الثانية :

Ho: لا يوجد فروقات في مستوى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية تعزى إلى الخبرة العملية لمديري التسويق

الجدول (8)

اختبار الفرضية (2)

نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F الجدولية	F المحسوبة
قبول	0.793	2.62	0.42

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

لقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة= 0.42) أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن مستوى معنوية (F) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نقبل القيمة العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_a ، وهذا يعني أنه لا يوجد فروقات في مستوى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية تعزى إلى الخبرة العملية لمديري التسويق
الفرضية الرئيسية الثالثة :

: لا فروقات في مستوى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية H_0
لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية تعزى إلى المؤهل العلمي لمديري التسويق

الجدول (9)

اختبار الفرضية (3)

نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F الجدولية	F المحسوبة
قبول	0.807	2.87	0.325

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

لقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة= 0.325) أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن مستوى معنوية (F) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نقبل القيمة العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_a ، وهذا يعني أنه لا فروقات في مستوى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية تعزى إلى المؤهل العلمي لمديري التسويق

النتائج:

لقد توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

1. يوجد مستوى مرتفع من الادراك لدى مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية
2. لا يوجد فروقات في مستوى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية تعزى إلى الخبرة العملية لمديري التسويق

3. لا فروقات في مستوى إدراك مديري التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية تعزى إلى المؤهل العلمي لمديري التسويق

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، يوصي الباحثون بما يلي:

- 1) ضرورة التعامل مع المخاطر والأزمات التي تعترض العمل التسويقي وفق منهجية محددة لإدارة هذه المخاطر والأزمات.
- 2) القيام بتطوير أنظمة خاصة لتحليل البيانات الاقتصادية المتعلقة بعمل الشركة، للتنبؤ بأية تغيرات تسويقية قد تواجهها الشركة مستقبلاً.
- 3) ضرورة إجراء البحوث التسويقية وفقاً لاحتياجات الشركة، للتعرف على موقع الشركة في السوق و الوقوف على نقاط القوة و الضعف في أدائها لمواجهة أية تغيرات قد تطرأ في البيئة التي تعمل فيها.
- 4) التركيز على تدريب العاملين في قسم التسويق على فن جمع المعلومات عن البيئة الخارجية بصورة يومية، لكي تستطيع معالجة و مواجهة أية تغيرات تسويقية قد تطرأ في البيئة المحيطة.
- 5) التركيز على توفير تقارير لنظام سجلات الزبائن ذات استجابة فورية، للتعرف على التغيرات التي قد تطرأ في أذواقهم و رغباتهم.
- 6) يجب أن تحرص إدارة التسويق على جمع المعلومات و البيانات الخاصة بمنتجاتها بشكل دائم ، لكي تستطيع معالجة و مواجهة أية تغيرات قد تطرأ على أحجام مبيعاتها.
- 7) إجراء دراسات أخرى عن الذاكرة التظيمية في إدارة المعرفة التسويقية بالتطبيق على قطاعات أخرى .

1. أبو فارة ، يوسف ، 2004، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة، الأردن.
2. البغدادي (2007). "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي – دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد – العدد الخامس والستون.
3. العمري، غسان (2010). " دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب المجلد 27 العدد 52 ص ص 73-120

المراجع الأجنبية:

- Bent, J. & Williams, J. (1999), Organizational learning: an exploration of (1 organizational memory and its role in organizational change processes, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 12 No. 5, pp. 377-404.
- Croasdell, D.T. (2001, Winter). **It's role in Organizational Memory (2 and Learning**. Indiana: Information Systems Management.
- Hanvanich, Sangphet & Droge , Cornelia & Calantone , Roger (2003) , (3 " Re conceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge " , **Journal of Knowledge Management** , Vol 7 No. 4, pp. 124-135.
- Holm , Ulf & Sharma , D, Deo (2006) , " Subsidiary marketing (4 Knowledge and strategic development of the multinational corporation " , **Journal of International management** , 12, pp 47-66
- Malhotra, N. K. (2004), **Marketing research**, New Jersey: Prentice (5 Hall.
- Marquardt , Michael J . (2002) **Building the Learning Organization** , (6 U.S.,A. , Davis – Black publishing Company.
- ، " Marketing Knowledge Myopia " , 8November , Peter (2007 **European Business Review** , Vol 20 , No 5 , 2008 pp. 434-456

دور التحفيز الضريبي في تهيئة و إصلاح بيئة أعمال المشروعات الصغيرة و المتوسطة.

الأستاذ : زواق الحواس.
جامعة المسيلة - الجزائر.

ملخص :

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على دور السياسة الضريبية من خلال اعتمادها التحفيز الضريبي في إصلاح و تهيئة بيئة أعمال قادرة على جذب المشروعات الصغيرة و المتوسطة وضمن استمرارية نشاطها، على اعتبار أن هذا النوع من المشروعات أصبح في الوقت الحالي القاطرة التي تجر اقتصاديات معظم دول العالم، و ليس أدل على ذلك من نسبتها المرتفعة من النسيج المؤسساتي لعظم الدول، فضلا على التزايد المسجل في وزنها الاقتصادي و الاجتماعي المتجلي في تزايد نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الخام و القيمة المضافة و خلق فرص العمل، و من ثم ارتفاع مساهمتها في تحقيق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمعات و على نحو مستدام.

و استنادا إلى حقيقة أن الدولة هي المسؤولة عن إعداد وتنفيذ السياسات القادرة على تحقيق هذه الأهداف فهي مطالبة باتخاذ التدابير المساعدة على توفير بيئة أعمال مناسبة لهذا النوع من المشروعات، و تعد سياسة التحفيز الضريبي من أبرز الأدوات التي من شأنها إصلاح بيئة الأعمال، لأن الضريبية هي من أكبر العقبات التي تواجه المشروعات الاستثمارية، كما انها من أهم مؤشرات تقييم بيئات الأعمال.

و تستند الدراسة على استعراض التجربة الجزائرية التي اعتمدت بشكل كبير على التحفيز الضريبي لخلق بيئة أعمال جاذبة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، و محاولة تقييم مدى نجاح هذه السياسة في إيجاد بيئة الأعمال المناسبة لترقية منظومة المشروعات الصغيرة و المتوسطة بالشكل الذي يساهم في تأهيل الاقتصاد الجزائري، و يضعه في مسار النمو المستدام .

Abstract :

This study attempts to shed light on the role of tax policy through the adoption of incentives in creating a Business environment that is able to attract small and medium businesses and ensure the continuity of its activity , on the grounds that these projects have become the locomotive of the economy of most countries in the world , accounting for a large proportion of companies in most countries , as well as increase its contribution to the economic and social development , and the gross domestic product and value-added and job creation , and increase its contribution to the social and economic welfare of the communities in a sustainable manner And based on the fact that the state is responsible for the preparation and implementation of policies to achieve these objectives there is a

need to take measures to assist in the provision of business environment appropriate for these projects , and the stimulus is one of the leading tools that would reform the business environment , because the tax is one of the biggest obstacles facing investment projects , it is also one of the most important indicators to assess Business environment.

The study is based on a review of the Algerian experience, which relies heavily on incentives for the creation of a business environment attractive to small and medium businesses, and try to assess the success of this policy is to create a suitable environment to raise the number of small and medium enterprises in order to increase its contribution to the rehabilitation of the Algerian economy, and putting it in the path of growth sustainable.

المقدمة.

يعد التحفيز الضريبي من أدوات السياسة الضريبية المستخدمة لتهيئة البيئة المناسبة لاستحداث المشروعات الاستثمارية و ضمان استمراريتها، نتيجة المكاسب التي يحققها المشروع من التحفيز، و التي تؤثر بشكل كبير على قراراته .

وقد اعتمدهت الجزائر كسياسة لترقية المشروعات الصغيرة و المتوسطة، لذا جاءت هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على محتوى هذه السياسة، و النتائج التي أفضت اليها و ذلك انطلاقا من الاشكالية التالية “هل ساهمت سياسة التحفيز الضريبي في الجزائر في ترقية منظومة المشروعات الصغيرة و المتوسطة؟“ . لأن نجاحها في تحقيق هذا الهدف مؤشر على أنها ساهمت بمعية الجهود الأخرى المبذولة لتحقيق الغاية ذاتها، في تمكين هذه المشروعات من تجاوز العقبات التي تواجهها، و من ثم المساهمة في تهيئة بيئة الأعمال المناسبة لها.

الفرضيات : ستم معالجة الاشكالية انطلاقا من الفرضيات التالية :

- التحفيز الضريبي أداة مهمة لتهيئة بيئة أعمال مناسبة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة.
- نجاح التحفيز الضريبي في تحقيق أهدافه يتوقف على التنسيق و الانسجام المسجل في أهداف مختلف فروع السياسة الاقتصادية الهادفة لخلق بيئة الأعمال المناسبة للاستثمار .

الأهداف : نسعى من خلال هذه الدراسة الى :

- إبراز الأدوات التي تؤهل سياسة التحفيز الضريبي للمساهمة الفعالة في تحسين بيئة الأعمال.
- ابراز المكاسب التي تحققها المشروعات الصغيرة و المتوسطة من وراء سياسة التحفيز الضريبي.
- الوقوف على النتائج التي أفضت اليها التجربة الجزائرية من خلال اعتماد سياسة التحفيز الضريبي كأداة لتنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة و مساعدتها على تجاوز العقبات التي تحول دون تطورها و التخفيف من ثقل بيئة الأعمال الناشطة فيها.

أهمية البحث : يكتسي البحث أهمية و ضرورة بذل كل الجهود لتوفير بيئة الأعمال المناسبة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، كونها قاطرة الاقتصاديات العالمية، و أداة مهمة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة و التي أثبت التجارب الكفاءة في تحقيقها من قبل هذا النوع من المشروعات.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

مناهج وأدوات البحث : انتهج البحث على مجموعة من مناهج البحث العلمي، فضلا عن العديد من المراجع و الدراسات و التقارير و الاحصاءات.

هيكل البحث : تضمنت الدراسة المحاور التالية:

- التحفيز الضريبي كأداة لتهيئة و إصلاح بيئة أعمال المشروعات الصغيرة و المتوسطة.
 - سياسة التحفيز الضريبي المنتهجة في الجزائر لتهيئة بيئة أعمال مناسبة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة.
 - تقييم مدى انعكاسات السياسة المنتهجة على المناخ الضريبي العام لاستثمارات المشروعات الصغيرة و المتوسطة و التطور الذي عرفته هذه المنظومة.
- المحور الأول : التحفيز الضريبي كأداة لتهيئة و إصلاح بيئة أعمال المشروعات الصغيرة و المتوسطة.**
- التحفيز الضريبي من الأدوات المهمة التي يمكن للدولة توظيفها لتهيئة بيئة الأعمال المناسبة، لتفعيل نشاط المشروع الاقتصادي و توجيهه، وهو سياسة لها مفاهيمها و خصائصها و أهدافها و أدواتها.
- 1- ماهية التحفيز الضريبي.

1- مفهوم التحفيز : يمكن تعريف سياسة التحفيز الضريبي بأنها ‘مجموعة من الإجراءات و الامتيازات ذات الصبغة الضريبية تتخذها الدولة لفائدة فئة معينة من المشروعات الاقتصادية لترقية نشاطها و توجيهه قطاعيا و إقليميا’.

وينتج عنها تكوين رأسمال استثماري يزيد من تراكم رؤوس الأموال، وتخفيف العبء الضريبي على المشروع، مما يرفع قدرته على التمويل الذاتي، ويحسن من أداء جهازه الإنتاجي، و يدعم قدرته التنافسية. وهذا بفضل دور التحفيز الضريبي في تحسين الإنتاجية عن طريق زيادة مردودية عوامل الإنتاج، إضافة إلى مساهمته في تخفيض التكاليف .

ب- خصائص التحفيز : يتميز التحفيز الضريبي بمجموعة من الخصائص، فهو عبارة عن:

- إجراءات مبنية على الطابع الطوعي : إجراءات التحفيز الضريبي لا تأخذ صيغة الإلزام، و انما مبنية على مبدأ الاختيار.
 - إجراءات هادفة : فهي تروم تحقيق أهداف مستقبلية معينة للسياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة.
 - إجراءات مشروطة : الاستفادة من التحفيز الضريبي تتوقف على استيفاء المشروع لجملة الشروط والمقاييس التي تضعها الدولة.
 - إجراءات تجمع بين الخصوصية و العمومية: تكمن الخصوصية في تحديد النشاط أو القطاع المعني بالتحفيز من حيث المكان أو النوع، أما العمومية فتكمن في كونها لا تستهدف مشروع اقتصاديا بعينه بل موجهة لكل المشاريع التي تتوفر فيها شروط الاستفادة.
- ج- أشكال التحفيز الضريبي : يأخذ التحفيز الضريبي صورا متعددة من أبرزها:

• الإعفاء الضريبي؛ هو عبارة عن إسقاط لحق الدولة في ما لها من حقوق ضريبية في ذمة المشروع الاقتصادي، وقد يكون الإعفاء دائم أو مؤقت.

1- الإعفاءات الدائمة : تمنح للمشروعات تبعا لأهمية نشاطها ومدى تأثيره على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، لذا فهي قد تمنح للمشروعات بسبب دورها في مواجهة بعض العضلات التي يغلب عليها الطابع الاجتماعي مثل البطالة و السكن، و قد تمنح للهيئات ذات الطبيعة الثقافية و العلمية، أما في

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الحقل الاقتصادي فهي تمنح لمساعدة المشروعات الاقتصادية على تحقيق أرباح أكبر، حتى تتمكن من دعم قدرتها على التمويل الذاتي، التوسع، و مساعدتها على الاستمرار في نشاطها و غيرها، و هذا بسبب دور التحفيز الضريبي في تخفيف ثقل بيئة الأعمال.

بإعفاءات مؤقتة : تدوم لفترة محددة من حياة المشروع، وتمنح عادة للمشروعات حديثة النشأة كونها تحتاج في بداية نشاطها إلى سيولة كبيرة لتغطية تكاليف الاستغلال الضخمة ومواجهة الأخطار المالية التي قد تواجهها، كما قد تمنح لمشروعات قائمة ترغب في التوسع أو الإنتاج بهدف التصدير أو تواجه ظروف مالية صعبة، بهدف مساعدتها على تجاوز أزمته و دعم قدرتها التنافسية^{١١}

● **التخفيض الضريبي** : يعني إخضاع المشروع لمعدلات أقل من المعدلات السائدة أو تقليص الوعاء الضريبي، ومن أمثلة ذلك إخضاع الأرباح المعاد استثمارها من طرف المشروع لمعدل مخفض بدل المعدل العادي، وقد يكون التخفيض في مبلغ الضريبة الواجب دفعه من طرف المشروع، و الهدف من كل هذا هو تخفيف العبء الضريبي على المشروع.

● **نظام الاهتلاك** : تعامل التشريعات الضريبية أقساط الاهتلاك كأعباء قابلة للخصم عند تحديد الدخل الخاضع للضريبة، و بالتالي تساهم هذه الآلية في تخفيف العبء الضريبي على المشروع، إضافة إلى إعادة تكوين الأموال المستثمرة في المشروع من خلال تجديدها بعد نهاية حياتها الإنتاجية، وهذا ما يجعل الاهتلاك من أهم عناصر التمويل الذاتي وتدعيم المركز المالي للمشروع. كما أن تعدد أنظمة الاهتلاك يعد عاملا مهما في تهيئة بيئة أعمال المشروعات الحديثة و المشروعات الراجعة في التوسع.

فنظام الاهتلاك المتناقص أو المعجل يمكن المشروع من تعجيل استرداد الجزء الأكبر من قيمة أصوله الاستثمارية في السنوات الأولى من حياته، و م من ثم المساهمة في توفير الموارد التي يحتاجها لمواجهة الاختلالات التي قد يتعرض لها في بداية نشاطه.

أما بالنسبة للمشروعات القائمة التي تهدف إلى التوسع أو التي اعتمدت في تمويل استثماراتها على قروض تستوجب الوفاء بعد مدة، فسبب تزايد حاجتها إلى التدفقات المالية بمرور الزمن، فإن النظام الأنسب لها هو نظام الاهتلاك المتزايد. بينما يناسب النظام الخطي المشروعات القائمة الهادفة للحفاظ على مستوى نشاطها، حيث يضمن لها تدفقات مالية ثابتة ومتساوية.

● **ترحيل الخسائر**: إمكانية ترحيل الخسائر تعتبر عامل محفز لنشاط المشروع، فهي تمكنه من الاستفادة من الوفر الضريبي الناتج عن طرح الخسائر المحققة في سنة ما من الأرباح المحققة في السنوات الموالية، بشرط عدم تجاوز مدة الإطفاء التي يحددها التشريع. و من التشريعات الضريبية ما تسمح بترحيل الخسارة التي يحققها المشروع إلى الأمام أو إلى الخلف أو في الاتجاهين معا :

- ترحيل الخسارة إلى الأمام يفيد أكثر المشروعات التي تكون في مرحلة إنشائها، حيث ترتفع تكاليفها الثابتة وغيرها من النفقات الأساسية، وهذا الترحيل يؤدي إلى تخفيض معدلات الضرائب على الأرباح خلال هذه الفترة الحرجة، مما يشجع المشروع على الاستقرار في النشاط و رفع الكفاءة الإنتاجية للموارد الاقتصادية.

- ترحيل الخسارة إلى الخلف يؤدي إلى تحقيق العدالة الضريبية بين المشروعات، خاصة بالنسبة للمشروعات التي تكون في سنوات نشاطها الأخيرة، كما يسمح هذا النظام بمواجهة التقلبات الاقتصادية، لأن استرداد مبلغ الضريبة خلال سنوات الخسارة يؤدي بالمشروعات إلى زيادة إنفاقها وبالتالي تنخفض حدة الركود.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وترحيل الخسائر إلى الأمام أو الخلف يؤدي إلى تحقيق المساواة في المعاملة الضريبية بين المشروعات، ذلك أنه كما تدفع المشروعات الضرائب في سنوات الرواج وتحقيق المكاسب، فإنه ينبغي أن تعوض خلال سنوات الركود.

و عادة ما يتم ربط منح الإعفاءات و التخفيضات الضريبية خصوصا ببعض الشروط من أهمها:

○ إعادة استثمار الأرباح : حيث تمنح امتيازات ضريبية في شكل تخفيضات في وعاء أو معدل الضريبة بالنسبة للأرباح التي سيعاد استثمارها، وهو ما يوفر للمشروع إمكانية أكبر للتمويل الذاتي، ويشجعه على الاستثمار والتوسع.

○ إعادة استثمار فوائض القيمة :يعتبر فائض التنازل عن الأصول الاستثمارية عنصر من عناصر الدخل، وعادة ما يستفيد الفائض المحقق من تخفيضات قبل إدماجه في الأساس الخاضع للضريبة، كما قد يعفى بصفة كلية من الخضوع للضريبة في حالة التزام المشروع بإعادة استثماره في أصول جديدة

○ التحفيز على التشغيل: يمكن للمشروع الاقتصادي أن يخضع لقيمة مخفضة من دخله الخاضع للضريبة على كل منصب شغل يحدثه وفق مقاييس معينة. وهذا النوع من التحفيز من شأنه التخفيض في تكلفة اليد العاملة وبالتالي عنصر من عناصر الضغط على التكاليف الكلية للمشروع، فضلا عن كونه حافزا لزيادة الطلب على اليد العاملة وبالتالي محاربة البطالة.

○ التحفيز على التصدير: من الإجراءات المستعملة في المجال، منح الامتيازات الضريبية للمشروعات على الجزء المصدر من منتجاتها، وهذا بهدف تخفيف العبء الضريبي عليها، وإغراء المؤسسات للتوجه إلى الأنشطة التي يمكن الاعتماد عليها لتوفير العملة الأجنبية، وقد تمس هذه التحفيزات :

- الحوافز الخاصة بالضريبة على الدخل : حيث يمكن أن تمنح إعفاءات كلية على مداخيل الصادرات.

- الحوافز الضريبية المتعلقة برقم الأعمال : قد تلجأ الدولة إلى إعفاء الصادرات من الرسوم على أرقام الأعمال والرسم على القيمة المضافة، وذلك لتشجيع المؤسسات على التصدير، وضمان رواج المنتجات المصدرة في الأسواق الأجنبية و جعلها أكثر تنافسية.

2 أهداف التحفيز الضريبي: إن لجوء الدول إلى سياسة التحفيز الضريبي يكون بهدف تحقيق أهداف

السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، و لكن عن طريق خلق الرغبة لدى المشروعات على القيام باستثمارات جديدة أو التوسع في الاستثمارات القائمة، و من ثم تحقيق المصلحة المشتركة للطرفين، و التي لن تتحقق دون ضمان مكانة لهذه المشروعات في السوق من خلال قيام الدولة بمنحها التسهيلات الضريبية اللازمة لتطويرها، ومن ثم النهوض بالاقتصاد الوطني. لذلك لا يتم عادة التفرقة بين المشروعات الخاصة و المشروعات العامة ما دام أن الهدف هو إكسابها الفعالية و النجاحة في:

- خلق فرص العمل،

- توفير احتياجات المجتمع على المستوى المحلي و التقليل من الواردات،

- تحقيق التوازن بين القطاعات وبين المناطق.

تحقيق هذه العناصر مرتبط بنجاحة سياسة التحفيز الضريبي في منح مساعدات ضريبية لفائدة المشروعات قصد تخفيف العبء الضريبي عليها و إكسابها القدرة التنافسية، وتوجيهها نحو الصناعات و الأنشطة التي تتفق مع أهداف السياسة الاقتصادية و الاجتماعية للدولة.

ويمكن إيجاز أبرز أهداف سياسة التحفيز الضريبي في الآتي :

اتوجيه رؤوس الأموال نحو المشروعات الإنتاجية : تهدف سياسة التحفيز الضريبي إلى التأثير على قرارات أصحاب رؤوس الأموال لتوجيه استثماراتهم إلى القطاعات المنتجة، حيث تساعد الامتيازات الضريبية على بلوغ كفاية إنتاجية عالية تمكنها من تحقيق أرباح صافية في الأجل القصير، ولكن هذا

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

التوجه لن يتأتى إلا إذا كان التأثير على سلوك المشروع له مفعوله، من خلال اتخاذ تدابير خاصة تنص على تفضيلات ضريبية لصالح فئة معينة من المشروعات لتحفيزها. و أثناء سعي الدول إلى زيادة معدلات التكوين الرأسمالي عادة ما تفرق في المعاملة الضريبية بين تلك المشروعات التي تضيف إلى رصيد السلع والخدمات، وبالتالي تفيد المجتمع، وتلك المشروعات التي تنقص من رصيد السلع والخدمات والتي تضر بالمجتمع.

إن نجاح سياسة التحفيز في توجيه رؤوس الأموال نحو المشروعات الإنتاجية، يعني تحقيق التوظيف الكامل للموارد البشرية و الموارد الإنتاجية، وتهيئة البيئة المناسبة لترقية وتحسين مستوى أداء المشروع الاقتصادي، و المشروعات الإنتاجية هي أكثر حاجة للتحفيز الضريبي من المشروعات التجارية.

ب- مساعدة المشروعات على تكوين الادخار: تعتبر السياسة الضريبية أداة فعالة في تكوين الادخار الفردي و/أو الوطني، وذلك من خلال قدرتها على إعداد وتهيئة العوامل التحفيزية لحث الأفراد و المشروعات على الادخار وهو ما يضمن عملية التمويل الدائم، ويكون تأثير التحفيز الضريبي على تكوين الادخار على مستويين هما:

- ادخار الأفراد : يكون من خلال الإعفاءات الضريبية الممنوحة في ما يخص الضرائب على المداخل أو الحد من بعض الظواهر الاستهلاكية مثل الاستهلاك الكمي أو الترفي عن طريق رفع معدلات الضرائب على الإنفاق. وبالتالي فإن دور الامتياز الضريبي في تكوين الادخار يختلف حسب نوعية الضريبة، فالضريبة المباشرة تؤثر على الدخل وتعمل على إنقاصه مما يؤثر سلبا على الادخار، حيث يضطر الفرد إلى تعويض النقص في دخله الناجم عن الضريبة بالمبالغ التي كانت ستخصص للادخار، و هنا يبرز دور الامتياز الضريبي في تشجيع الادخار عن طريق إعفاء الدخل من الضريبة أو إخضاعه لضريبة أقل، بينما يتم تأثير الضريبة غير المباشرة على الادخار من خلال استعمالها كوسيلة لمواجهة ميول الأفراد إلى الاستهلاك، غير أن استعمال الضريبة غير المباشرة ينطوي على جملة من المخاطر منها:

- تعتبر عامل من عوامل رفع سعر البيع لأنها تدمج في ثمن البيع، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على حجم مبيعات المشروع، وعلى قدرته التنافسية.

- ارتفاع الأسعار يؤدي إلى التضخم الذي يضر بالادخار، ويشجع الأفراد على الاكتناز لتوقعاتهم باستمرار ارتفاع الأسعار، وانخفاض القدرة الشرائية للنقود.

يعتبر الادخار الفردي المصدر الرئيسي لتمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة في معظم دول العالم نظرا للصعوبات التي تحول دون حصول هذا النوع من المشروعات على التمويل المصرفي.

- ادخار المشروعات: يتوقف نمو وتوسع المشروعات الصغيرة و المتوسطة على ما تملكه من موارد خاصة، فهي التي تمول استثماراتها و تضمن بقائها و استمرارها. و يمكن للتحفيز الضريبي أن يساهم في الرفع من مدخرات المشروع عن طريق:

- الإعفاءات من الضرائب بمختلف أنواعها تسمح بزيادة المداخل، و بالتالي توجيه الفائض عن الحاجة إلى الادخار.

- إعفاء فوائض القيمة الناتجة عن التنازل عن الأصول المحققة من طرف المشروعات من الضريبة في حالة التزامها بإعادة استثمارها، أو إخضاعها لمعدلات ضريبية أقل.

- إعفاء الأرباح المعاد استثمارها من الضريبة.

- حرية اختيار نظام الاهتلاك، حتى يتسنى للمشروع اختيار النظام الذي يلائم ظروفه.

- إعفاء المخصصات و المؤنات من الضريبة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ج- جذب رؤوس الأموال : من أهداف سياسة التحفيز الضريبي العمل على تصحيح الانحرافات التي تنشأ من عمل السوق، من خلال تهيئة البيئة الملائمة للاستثمار، و تحقيق الموارد المطلوبة وتوجيهها على النحو السليم، لذلك توظف الدولة التحفيز الضريبي لاستقدام رأس المال الأجنبي لمشاركة رأس المال الوطني في تحقيق النمو الاقتصادي، و توفير رؤوس الأموال التي تكفل تمويل مشروعاتها الخاصة والعامّة او التي تخدم التنمية في نهاية المطاف.

د- تخفيف العبء الضريبي على المشروعات الاستثمارية: تؤدي الامتيازات الضريبية إلى تخفيف العبء الضريبي على المشروع الاستثماري، وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف التي يتحملها، و ينجم عن ذلك تحسين الإنتاجية من خلال زيادة مردودية عوامل الإنتاج، و من ثم إمكانية منافسة المنتجات الأجنبية^v. لذلك لا بد من اختيار الامتيازات الضريبية المخففة للعبء الضريبي، بالإضافة إلى استقطاع ضريبي يتناسب مع القدرة التكليفية للمشروعات، ودون الإضرار بمستوى معيشة الأفراد أو بالقدرة الإنتاجية للمشروعات الاستثمارية^v. و لذلك و في إطار السعي لخلق بيئة مناسبة للمشروعات الاستثمارية لا بد من البحث عن المعدل الضريبي الأمثل الذي يزيد من الحصيلة الضريبية ودون الإضرار بالمشروعات الاستثمارية بسبب تجاوزه طاقتها الضريبية. مما يضعف تنافسيتها، و قد يؤدي إلى افلاس بعضها، و ينجم عن ذلك فقدان مناصب الشغل، وتحول رؤوس الأموال من دائرة الإنتاج إلى الدائرة التجارية. و بالتالي فإن تخفيف العبء الضريبي وحماية قدرات المؤسسة أصبح شرطا ضروريا في بيئة الأعمال^{vi}.

و الخلاصة تساهم سياسة التحفيز الضريبي في توفير بيئة الأعمال المناسبة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة من خلال توفير تراكم رؤوس الأموال، وتخفيف العبء الضريبي، مما يرفع من عائد المشروع ويساعد على تخفيض تكاليف الاستثمار و الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى نمو المشروعات وتوسعها من جهة، و توسيع القاعدة الضريبية مستقبلا من جهة أخرى.

3. حدود فعالية سياسة التحفيز الضريبي: تتأثر سياسة التحفيز بجملة من العوامل يمكن تصنيفها إلى مجموعتين.

أ- عوامل من طبيعة ضريبية : و هي عوامل ترتبط مباشرة بالتقنيات المستعملة في إطار سياسة التحفيز الضريبي و تؤثر على فعاليتها إيجابا أو سلبا وتتمحور هذه العوامل في:

أ- طبيعة الضريبة محل التحفيز: اختيار الضريبة التي تكون محل تحفيز ينبغي أن لا يكون بصفة عشوائية، وإنما وفق شروط و مقاييس تتعلق بأهمية و نوع تأثير الضريبة على المشروع الاستثماري، و المردودية التي يمكن أن يحققها المشروع من التحفيز.

ب- شكل التحفيز: أمام تعدد أشكال التحفيز الضريبي، تتعدد فرص و طرق التأثير الإيجابي على المشروعات الاستثمارية، و من ثم تقوم الدولة بمنح إعفاءات دائمة لبعض المشروعات، وتخفيضات وإعفاءات مؤقتة لمشروعات أخرى تبعا لمبدأ الأولوية، و لاختلاف طبيعة تأثير كل شكل من أشكال التحفيز على نشاط المشروع الاستثماري، فإنه يتوجب عدم الاكتفاء بشكل واحد، وهو المعمول به في معظم التشريعات الضريبية، لكن يجب اختيار الشكل الذي يمكن المشروعات من تجاوز العقبات التي تؤثر سلبا على نشاطها.

ج- زمن منح التحفيز: يعتبر اختيار الوقت المناسب لتنفيذ التحفيز الضريبي شرطا أساسيا لنجاحه، كما يتوقف هذا النجاح على تطبيقه لمدة زمنية كافية لإحداث التأثيرات وتحقيق الأهداف التي منح لأجلها،

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

فزمن منح التحفيز لمشروع في بداية نشاطه ليس هو الزمن المناسب لنح التحفيز لمشروع قائم يسعى إلى التوسع أو إلى دعم قدرته التنافسية.

فالمشروع الذي يكون في بداية نشاطه يتحمل أعباء كبيرة، و من ثم فإن أنسب وقت لمنحه الامتيازات هو مرحلة انطلاق نشاطه. ^٤ فمن الضروري أن تمنح الإعفاءات بقصد الاستثمار للمشروعات الاقتصادية في السنوات الأولى لممارسة أنشطتها، كما يجب أن تكون هذه الإعفاءات متماشية مع برنامج المشروع و استراتيجيته في النمو ^٥، ^٦. فممنح التحفيز للمشروع في هذه المرحلة يمكنه من تكوين تراكم رأسمالي وتحسين وضعية خزينته المالية. مما يساعده على تجاوز مرحلة الانطلاق، وقد يتيح له إمكانية التوسع مستقبلا.

د- مجال تطبيق التحفيز: سياسة التحفيز الضريبي لا يمكن أن تشمل كل المشروعات دفعة واحدة و في نفس الوقت، لما لذلك من تأثير سلبي على الخزينة العمومية، لذلك غالبا ما توضع معايير وشروط محددة قصد اختيار المشروعات المعنية بإجراءات التحفيز، فإذا كانت الدولة تسعى إلى تحسين الوضع التنافسي للمشروعات الاقتصادية، فإن الأولوية يجب أن تمنح للمشروعات التي تعرف ضعفا في هذا المجال و التي يمكنها تحقيق التحسن على المدى القصير أو المتوسط، ليتم في مرحلة لاحقة منح تحفيز مشروعات أخرى، أو قطاعات أخرى تعاني من الركود. وقد يمنح التحفيز لمشروعات التي تحقق خسائر بهدف مساعدتها على الاستمرار في نشاطها، خاصة إذا كانت تشغل عدد كبير من العمال أو تحقق قيمة مضافة معتبرة.

ثانيا- عوامل من طبيعة غير ضريبية: اذا كان التحفيز الضريبي يساهم في تهيئة بيئة الأعمال المناسبة للمشروعات الاستثمارية، فإن هذه المساهمة تتوقف على توفر الوسط الملائم لنجاح سياسة التحفيز الضريبي في حد ذاتها، نظرا لتعدد العوامل التي تتحكم في هذا الوسط و التي حددها الأستاذ Bernard Vinay في العوامل التالية ^{viii}:

أ- المحيط السياسي: ينعكس تأثر الأنظمة الضريبية بالواقع السياسي بشكل مباشر على التحفيز الضريبي كأداة من أدوات مساعدة المشروعات الاستثمارية، فالاستقرار السياسي من الدعائم الأساسية لنجاح سياسة التحفيز في تحسين وضع المشروع، لأنه يشجع على اتخاذ القرار بالاستثمار المباشر في مشاريع جديدة أو المساهمة في رؤوس أموال المشروعات القائمة.

و في غياب الاستقرار السياسي تقل الرغبة في توظيف الأموال حتى و إن كان مصدرها الوفر الضريبي الناجم عن التحفيز، مما يجعل هذه الأخيرة عديمة الفعالية. كما أن المخاطر السياسية تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المشروعات المحلية و الأجنبية على السواء، إذ يستهوي تلك المشروعات ما يجري في البلد من أوضاع سياسية، وما يشوب هذه الأوضاع من أخطار نتيجة ما يحدث من تغيرات داخلية تؤثر بصفة مباشرة على الحياة الاقتصادية.

ب- المحيط الإداري : نجاح التحفيز الضريبي يحتاج توفر محيط إداري تغيب فيه العراقيل، ومظاهر الرشوة، والبيروقراطية، والمحسوبية. لتمكين المشروع من الاستفادة من التحفيز الذي منح له ويتأثر به بشكل إيجابي. وهذا لن يتحقق إلا بكفاءة الأجهزة الإدارية القائمة وقدرتها على تطبيق الإجراءات المتعلقة بالتحفيز. أما في الحالة العاكسة فإن هذه الإجراءات تكون مجرد إجراءات شكلية فقط. لذلك فإن من عوامل نجاح التحفيز الضريبي في تهيئة بيئة الأعمال:

- قدرة الإدارة الضريبية على تفسير القوانين التي تنظم التحفيز وكيفية تجسيده في الواقع.

الهؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- نجاح سياسة التحفيز مرتبط بضرورة تأهيل كل الهيئات الإدارية المتصلة بالمشروع من خلال تبسيط الإجراءات، وإزالة العقبات التي تعرقل بعض التطبيقات الميدانية الهادفة إلى ترقية و تشجيع المشروعات.
- العمل على تنمية الآليات التي من شأنها تحقيق الفعالية بين القطاعات التي تولي الأهمية لتحسين وضعية المشروع.

أولاً: حيط التقني: توفير بيئة مناسبة لأعمال المشروعات الصغيرة و المتوسطة لا يتوقف على منح التحفيز الضريبي فقط، لأن نجاح هذا الأخير يحتاج إلى توفر بنية تحتية و هياكل تقنية متطورة لخلق البيئة الملائمة لنشاط المشروع. فالمشروعات التي تنشط في بلدان تعاني من نقص في طرق المواصلات وأجهزة الاتصالات، وتفتقر إلى المناطق الصناعية المتطورة لا تستفيد من الامتيازات بنفس الدرجة التي تعود على مشروعات تنشط في دولة تتوفر فيها كل الهياكل و المقومات السابقة. وبالتالي فإن العوائق التقنية تؤثر سلباً على نجاح سياسة التحفيز في تهيئة بيئة الأعمال.

د- المحيط الاقتصادي : تأهيل بيئة الأعمال لا يمكن تحقيقه ما لم تدعم العوامل السابقة بعامل آخر لا يقل عنها أهمية، يتمثل في توفير مناخ اقتصادي يتميز بالاستقرار والتوازن ويسعى إلى ترقية المشروعات الاستثمارية، ويتجسد هذا السعي في توفير الأسواق الكافية، و وجود مصادر كافية للتمويل بالمواد الأولية، توفير اليد العاملة المؤهلة، بالإضافة إلى التسهيلات الخاصة بالعلاقات الاقتصادية والمالية داخليا وخارجيا، واستقرار العملة، و انتهاج سياسة مرنة بالنسبة للأسعار و الائتمان عن طريق تكييف النظام المالي و المصرفي و تفعيله.

يتضح مما تقدم أن التحفيز الضريبي يعد من الأدوات الهامة لتهيئة بيئة الأعمال بسبب المزايا التي يحققها المشروع خلال ما يوفره من تدفقات مالية، و تنوع مصادر التمويل، و الضغط على التكاليف، ودعم القدرة التنافسية، يضاف إلى ذلك فإن اعتماد سياسة التحفيز الضريبي يتطلب عمل الدول على توفير المناخ المناسب لتطبيقها من خلال توفير العوامل المذكورة سابقا، و التي تساهم هي الأخرى في تهيئة بيئة الأعمال.

المحور الثاني: سياسة التحفيز الضريبي المنتهجة في الجزائر لتسهيل ممارسة أعمال المشروعات ص.م.

لقد إعتمدت الجزائر في مسيرتها التنموية عقب الاستقلال على المؤسسات الكبيرة الحجم، غير أن التجربة لم تحقق غايتها، لذلك كانت هناك ضرورة الاعتماد على المشروعات الصغيرة و المتوسطة، و قد رصدت الكثير من الموارد المالية و رسمت الكثير من السياسات من أجل خلق بيئة أعمال جاذبة لاستثمارات المشروعات الصغيرة و المتوسطة، و كانت السياسة الضريبية من أبرز الادوات التي استخدمت للتخفيف من ثقل بيئة الأعمال، و في سبيل تحقيق هذه الغاية خصت المشروعات الاستثمارية بالعديد من إجراءات التحفيز الضريبي، و التي منها ما منح في القوانين الضريبية العامة، و منها ما منح في إطار الهيئات العامة التي أنشأتها الجزائر لإحتضان و مرافقة المشروعات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار بها.
أولاً: الحوافز الضريبية الممنوحة في إطار القوانين العامة: سنستعرضها تبعا لأهم مكونات النظام الضريبي الجزائري.

1. الضريبة الجزائرية الوحيدة : يخضع لهذه الضريبة الأشخاص الطبيعيون الذين تتمثل تجارتهم الرئيسية في بيع الأشياء و اللوازم أو في تقديم الخدمات عندما لا تتجاوز أرقام أعمالهم 10.000.000 دج، سواء تعلق الأمر بممارسة نشاط و احد أو النشاطين معا، و تطبق على رقم الأعمال بمعدل 12% بالنسبة لمقدمي الخدمات، و 5% بالنسبة لبقية الأنشطة.
و تمس الاعفاءات من هذه الضريبة الفئات و المداخل التالية:
○ الإيرادات المحققة من طرف أصحاب الحرف التقليدية.
○ المؤسسات المعتمدة التابعة لجمعيات الأشخاص المعوقين.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- الإيرادات المحققة من طرف الفرق المسرحية.
- النشاطات الصغيرة المقامة حديثا في أماكن مهيأة من طرف الجماعات المحلية تستفيد بصفة انتقالية خلال السنتين الأوليين من النشاط من إعفاء من الضريبة، وتستفيد هذه النشاطات عند نهاية مرحلة الإعفاء من تخفيض من الضريبة المستحقة، وذلك خلال (03) سنوات الأولى من الإخضاع الضريبي ويكون التخفيض كما يلي: - 70% بالنسبة للسنة الأولى - 50% بالنسبة للسنة الثانية. - 25% بالنسبة للسنة الثالثة^x.
- تخفيض بـ 70% من أرقام الأعمال المحققة من عمليات بيع الخبز العادي، و الحليب المبستر في أكياس، و خدمات الهاتف العمومي.
- تخفيض بـ 50% من أرقام الأعمال المحققة من : الأنشطة الممارسة في ولايات اليزي، تندوف، أدرار، وتمنراست.
- بالإضافة إلى عمليات بيع التبغ و تجار التجزئة الذين لهم صفة عضو سابق في جيش التحرير الوطني أو المنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني و أرامل الشهداء، وذلك خلال السنتين الأوليين من النشاط.
- 2. الضريبة على الدخل الإجمالي: يخضع لهذه الضريبة الأشخاص الطبيعيين الذين يتجاوز رقم أعمالهم 10.000.000 دج و المستثنون من الضريبة الجزافية الوحيدة و تطبق على الأرباح حسب المعدلات التالية:

أ- الجدول الخاص بالتابعين للنظام الحقيقي.

المصدر: رقم (01): معدلات الضريبة على الدخل الاجمالي.

معدل الضريبة	قسط الدخل الخاضع للضريبة (بالدينار)
	لا يتجاوز 120.000
20%	120.001 - 360.000
30%	360.001 - 1.440.000
35%	أكثر من 1.440.000

المصدر: قانون المالية لسنة 2008.

ب- المعدلات النسبية:

- 20% تخص التابعين للنظام المبسط ونظام التصريح المراقب.^x
- 15% تخص المبالغ المدفوعة في شكل أتعاب أو حقوق التأليف للفنانين الذين لديهم موطن جبائي خارج الجزائر^x.
- 15% تخص فوائض القيمة الناتجة عن التنازل عن الأسهم والحصص الاجتماعية المحققة من طرف الأشخاص الطبيعيين، وتعفى الفوائض عند إعادة استثمارها في رأسمال مؤسسة أو عدة مؤسسات أخرى.^{x i}

ج- معدلات الاقتطاع من المصدر:

ج.أ- الأرباح غير التجارية (الأشخاص غير المقيمين في الجزائر).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- 24% من المقدار الإجمالي للمبالغ المدفوعة لأشخاص يمارسون مهنة حرة والشركات الأجنبية غير المقيمة مهنيًا في الجزائر وعائدات حقوق التأليف والريوع التي يتقاضاها المخترعون.
ج.ب- ريوع رؤوس الأموال المنقولة. وتخضع للمعدلات التالية :
- 15% بالنسبة للمداخيل الموزعة.
- 50% بالنسبة لإيرادات سندات الصندوق غير الاسمية.
- 10% () بالنسبة لإيرادات الديون والودائع والكفالات.
- فوائد المبالغ المقيدة في دفاتر الادخار التي يملكها الخواص تخضع لاقطاع من المصدر بنسبة 1% للقسط الذي يقل عن أو يساوي 50.000 دينار جزائري و نسبة 10% بالنسبة لقسط الفوائد الذي يتجاوز 50.000 دج.
و يستفيد الخاضعين لهذه الضريبة من الاعفاءات التالية:
ا – الأرباح الصناعية و التجارية و الحرفية.
• إعفاء دائم يستفيد منه :
_ أرباح المؤسسات التابعة لجمعيات الأشخاص المعوقين والهياكل التابعة لها.
_ عوائد الفرق الممارسة لنشاط مسرحي.
_ الأرباح الناتجة عن الأنشطة الخاصة بإنجاز السكنات الاجتماعية و الترفوية ضمن نفس الشروط المحددة في دفتر الأعباء
– المداخيل المحققة من النشاطات المتعلقة بالحليب الطبيعي الموجه للاستهلاك على حالته^{xiii}.
- الإعفاء لمدة (10) سنوات: يستفيد منه الحرفيون التقليديون والممارسون لنشاط حرفي فني.
ب _ المداخيل الفلاحية. وتتمثل اعفاءات هذا القطاع في :
• إعفاء كلي وبصفة دائمة تستفيد منه المداخيل الناتجة عن زراعة الحبوب والخضر الجافة و التمور، والمداخيل المحققة من النشاطات المتعلقة بالحليب الطبيعي الموجه للاستهلاك على حالته^{xiv}.
- إعفاء لمدة (10) سنوات تستفيد منه المداخيل الناتجة عن الأنشطة الفلاحية وتربية الحيوانات الممارسة في الأراضي المستصلحة حديثًا، أو الممارسة في المناطق الجبلية.
- ج _ عوائد رؤوس الأموال المنقولة. تعفى من الضريبة على الدخل الإجمالي لمدة (05) سنوات بداية من أول حواصل وفوائد القيمة الناتجة عن عمليات التنازل عن الأسهم والسندات والأوراق المماثلة لها والمسعرة في البورصة و كذا سندات الخزينة المسعرة في البورصة.
بالإضافة إلى الاعفاءات الدائمة أو المؤقتة السابقة يستفيد بعض الخاضعين للضريبة على الدخل الاجمالي من التالية التخفيضات:
• تخفيضًا بنسبة 35% يطبق على الربح الناتج عن نشاط المخازن.
- تخفيضًا بنسبة 25% يطبق على الربح المحقق خلال السنتين الأوليين من النشاط الممارس من طرف من لهم صفة عضو سابق في جيش التحرير الوطني و المنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني و أرامل الشهداء.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- يطبق على الأرباح العاد استثمارها تخفيضا بنسبة 30% عند تحديد الدخل الواجب إدراجه في أساس الضريبة على الدخل الإجمالي شريطة:
 - أ- إعادة استثمار الأرباح في الاستثمارات الاهتلاكية (المنقولات والعقارات)، باستثناء السيارات السياحية التي لا تشكل الأداة الرئيسية للنشاط خلال السنة المالية لتحقيقها أو خلال السنة المالية، و في هذه الحالة الأخيرة يجب على المستفيدين من هذا الامتياز اكتتاب التزام بإعادة الاستثمار دعما لتصريحاتهم السنوية.
 - ب- مسك محاسبة منتظمة، ويجب أن يبين المكلف بصورة مميزة في التصريح السنوي الأرباح التي يمكنها الاستفادة من التخفيض والحاقه بقائمة الاستثمارات المحققة مع الاشارة الى طبيعتها وتاريخ دخولها في الأصول وكذا سعر تكلفتها.
 - ت- في حالة التنازل أو وقف النشاط في أجل أقل من (05) سنوات ولم يتبع باستثمار فوري، يتوجب على المستفيد أن يدفع إلى قابض الضرائب مبلغا يساوي مبلغ الامتياز الذي سبق و أن استفاد منه، وتطبق على الضرائب المسترجعة على هذا النحو زيادة 5%. كما تؤسس ضريبة تكميلية ضمن نفس الشروط في حالة عدم احترام الالتزام المذكور في النقطة (أ) مع زيادة قدرها 25%.^{xv}
- تستفيد المداخل العائدة من النشاطات التي يمارسها الأشخاص الطبيعيون أو الشركات في ولايات اليزي، تندوف أدرار، تمنراست ولديهم موطن جبائي في هذه الولايات ويقومون فيها بصفة دائمة من تخفيض قدره 50% من مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات وذلك بصفة انتقالية ولمدة (05) سنوات بداية من أول جانفي 2010 و لا يطبق هذه التخفيض على الأشخاص والشركات العاملة في قطاع المحروقات باستثناء نشاطات توزيع المنتجات البترولية و الغازية وتوزيعها.
- 3. الضريبة على أرباح الشركات: تطبق هذه الضريبة على شركات الأموال، غير أن التشريع الضريبي الجزائري أتاح لشركات الأشخاص إمكانية الخضوع لهذه الضريبة بدلا من الخضوع للضريبة على الدخل الإجمالي، و تطبق هذه الضريبة بمعدلين هما ^{xvi} :
 - ✓ 19% للأنشطة المنتجة للمواد والبناء والأشغال العمومية وكذا الأنشطة السياحية، ويطبق هذا المعدل على الأنشطة المختلطة في حالة ما إذا كان رقم الأعمال للأنشطة المذكورة أعلاه يساوي 50% أو يفوقها من رقم الأعمال الإجمالي.
 - ✓ 25% للأنشطة التجارية و الخدمية و المنجمية و المحروقات، وكذا الأنشطة المختلطة عندما يتجاوز رقم الأعمال المحقق في التجارة و الخدمات نسبة 50% من رقم الأعمال الإجمالي خارج الرسم.و تتمثل الاعفاءات من هذه الضريبة فيما يلي :
- التعاونيات الاستهلاكية التابعة للمؤسسات والهيئات العمومية .
- المداخل المحققة من النشاطات المتعلقة بالحليب الطبيعي الموجه للاستهلاك على حالته ^{xvi} .
- المؤسسات المعتمدة التابعة لجمعيات الأشخاص المعوقين و الهياكل التابعة لها.
- الإيرادات المحققة من طرف الفرق و الهيئات التي تمارس نشاطا مسرحيا.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- صناديق التعاون الفلاحي لفائدة العمليات البنكية و التأمين و المحققة خصيصا مع شركائها.
- يستفيد من إعفاء لمدة (10) سنوات المؤسسات السياحية المحدثة من قبل المقاولين الترقويين الوطنيين أو الأجانب وكذا شركات الاقتصاد المختلط الناشطة في القطاع السياحي.
- تستفيد من اعفاء لمدة (03) سنوات اعتبارا من تاريخ بداية النشاط وكالات السياحة و الأسفار وكذا المؤسسات الفندقية حسب حصة رقم أعمالها المحقق بالعملة الصعبة. ^{xviii}
- تستفيد من اعفاء دائم العمليات المدرة للعملة الصعبة لاسيما عمليات البيع الموجهة للتصدير وتأدية الخدمات الموجهة للتصدير (حسب حصة رقم الأعمال المحقق بالعملة الصعبة) وتتوقف الاستفادة على تقديم المعنى للمصالح الجبائية وثيقة تثبت دفع هذه الإيرادات لدى بنك متوطن بالجزائر و لا يستفيد من هذا الاعفاء النقل البري والبحري و الجوي و إعادة التأمين و البنوك.
- تعفى الأرباح التي تتقاضاها الشركات نتيجة مشاركتها في رأسمال الشركات الأخرى من نفس التجمع.
- تعفى الأرباح المحققة من أنشطة انجاز السكن الاجتماعي والترقوي عند الالتزام بشروط دفتر الأعباء.
- لا تدرج في أساس هذه الضريبة المداخل المتأتية من توزيع الأرباح التي تم إخضاعها لنفس هذه الضريبة أو تم إعفاؤها منها صراحة و لا يستفيد من هذا الإعفاء إلا المداخل المصرح بها قانونا.
- تعفى لمدة (05) سنوات اعتبارا من أول جانفي 2009 حواصل أو فوائض القيمة الناتجة عن عمليات التنازل عن الأسهم و الأوراق الماثلة لها و المسعرة في البورصة.
- التعاونيات الفلاحية للتمويل و الشراء، و الاتحادات المستفيدة من اعتماد تسلمه الهيئة المؤهلة التابعة لوزارة الفلاحة، و المسيرة طبقا للأحكام القانونية أو التنظيمية التي تحكمها باستثناء العمليات المحققة مع المستعملين غير الشركاء .
- الشركات التعاونية لإنتاج، تحويل، حفظ، وبيع المنتجات الفلاحية، وكذا اتحاداتها المعتمدة حسب نفس الشروط المشار إليها سابقا، و المسيرة طبقا للأحكام القانونية أو التنظيمية التي تسيرها باستثناء العمليات التالية:
 - المبيعات المحققة في محلات التجزئة المنفصلة عن مؤسستها الرئيسية.
 - عمليات التحويل التي تخص المنتجات باستثناء تلك الموجهة لتغذية الإنسان و الحيوانات أو يمكن استعمالها كمواد أولية في الفلاحة أو الصناعة.
 - عمليات محققة مع المستعملين غير الشركاء و التي رخصت بها التعاونيات أو اضطرت لقبولها (يطبق هذا الإعفاء على العمليات المحققة من طرف تعاونيات الحبوب واتحاداتها مع الديوان الوطني للحبوب و المتعلقة بشراء أو بيع أو تحويل أو نقل الحبوب، و يطبق نفس الشيء على العمليات المحققة من طرف تعاونيات الحبوب مع تعاونيات أخرى للحبوب في إطار برامج يعدها الديوان أو يرخص بإعدادها).
- و يضاف إلى الاعفاءات السابقة التخفيضات التالية :
 - 50% من مبلغ الضريبة : تستفيد منه الشركات التي تنشط و تقيم بصفة دائمة في ولايات اليزي، تندوف، تمنراست، و أدرار. و ذلك لمدة (05) سنوات بداية من 01. 01. 2010 غير أنه تستثنى من هذا التخفيض الشركات العاملة في قطاع المحروقات باستثناء أنشطة توزيع و تسويق المنتجات الغازية والبترولية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- 20% من مبلغ الضريبة: لصالح المشروعات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة و المنتجة في ولايات الجنوب والمستفيدة من الصندوق الخاص بتنمية الجنوب لمدة (05)سنوات و تستثنى من هذه الاستفادة المؤسسات البترولية.
- 15% من مبلغ الضريبة : لصالح المشروعات الصغيرة و المتوسطة المتواجدة و المنتجة في ولايات الهضاب العليا والمستفيدة من الصندوق الخاص بالتنمية الاقتصادية للهضاب العليا ولمدة (05)سنوات و تستثنى المؤسسات العاملة في مجال المحروقات.
- 4. الرسم على النشاط المهني. يخضع لهذا الرسم أرقام الأعمال المحققة من قبل الأشخاص الطبيعية والمعنوية الذين يمارسون نشاطا تخضع أرباحه سواء للضريبة على الدخل الاجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات، و يطبق بمعدل 2% غير أنه يرفع الى 3% فيما يخص رقم الأعمال الناتج عن نشاط نقل المحروقات عن طريق الأنابيب.
و تتمثل الاعفاءات بخصوص هذه الضريبة فيما يلي :
- الأشخاص الذين لا تتجاوز أرقام أعمالهم 130.000 دينار جزائري بالنسبة للأنشطة التجارية و 100.000 دينار جزائري بالنسبة لمقدمي الخدمات.
- عمليات البيع الخاصة بالمواد ذات الاستهلاك الواسع المدعمة من قبل ميزانية الدولة، أو التي تستفيد من التعويض.
- المبالغ المحققة من عمليات البيع الموجهة للتصدير والخدمات المتعلقة بها.
- أرقام الأعمال المحققة فيما بين أعضاء شركات التجمع.
- أرقام الأعمال المحققة بالعملة الصعبة من النشاطات السياحية و الفندقية و الحموية و الإطعام المصنف والأسفار.
يضاف إلى هذه الاعفاءات التخفيضات التالية:
- تخفيضا ب 30% تستفيد منه:
 - عمليات البيع بالجملة شريطة تقديم قائمة بأسماء الزبائن.
 - عمليات البيع بالتجزئة والمتعلقة ب مواد يشتمل سعر بيعها بالتجزئة على ما يزيد عن 50% من الضرائب غير المباشرة.
 - تجار التجزئة الذين لهم صفة عضو سابق في جيش التحرير الوطني أو المنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني خلال السنتين الأوليين فقط و التابعين للنظام الحقيقي.
- تخفيضا ب 50% تستفيد منه:
 - عمليات البيع بالجملة و المتعلقة بمنتجات يشتمل سعر بيعها بالتجزئة على ما يزيد عن 50% من الضرائب غير المباشرة.
 - عمليات البيع بالتجزئة للأدوية و المحددة هوامش بيعها بالتجزئة من قبل التنظيم بين 10% و 30%.
- تخفيضا ب 75% : تستفيد منه عمليات البيع بالتجزئة للبنزين الممتاز والعاذي والمازوت.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة
ثانيا: الحوافز الضريبية الممنوحة في إطار هيئات ترقية الاستثمار في المشروعات الصغيرة و المتوسطة..

1 : المشروعات الناشطة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

أ. **التعريف بالجهاز.** أنشئت الوكالة سنة 1996 بموجب المرسوم التنفيذي 96-96 المؤرخ في 22.09.1996 و تعد من الأجهزة التي اعتمدت عليها الجزائر كثيرا في ترسيخ فكرة المقاوله لدى الشباب وتعمل الوكالة بالتنسيق مع البنوك والمؤسسات المالية على إنشاء المشاريع الصغيرة في مختلف المجالات من خلال منحها قروض، وتسهيلات إدارية، و جبائية وتتمثل مهمتها الأساسية في المرافقة التامة لصاحب المشروع في كل مراحلها :

-إعداد، إنشاء، تمويل و انجاز المشروع.

- تكوينه قبل التمويل بغية دعم قدراته في مجال تسيير و إدارة مؤسسته.

- متابعة مشروعه بعد الانجاز وضمان استمراريته وديمومته.

ب. **صيغ التمويل بالجهاز:** يتوفر هذا الجهاز على صيغتي تمويل هما:

○ **التمويل الثنائي:** ويكون بين الوكالة وصاحب المشروع كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (2): مستويات التمويل الثنائي لدى الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب

البيان	المساهمة الشخصية	القروض بالأول: دة
المستوى الأول: أقل أو يساوي 2 مليون دينار	75%	25%
المستوى الثاني: ما بين 2 و 10 مليون دينار	80%	20%

المصدر: المرسوم التنفيذي لإنشاء الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ومنشوراتها في: www.ansej.org.dz

○ **التمويل الثلاثي:** ويكون بين الوكالة و البنك وصاحب المشروع و بالكيفية التالية:

الجدول رقم (3): مستويات التمويل الثلاثي لدى الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.

المساهمة الشخصية	القروض بدون فائدة	القروض بنكي	
		المناطق العادية	المناطق الخاصة
5%	25%	70%	70%
10% أو 8%	20%	70%	72%

المصدر: المرسوم التنفيذي لإنشاء الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ومنشوراتها في: www.ansej.org.dz

وقد كانت هذه الترتيبات محل تعديل في الفترة الأخيرة كما يلي $x_i \times$:

- المستوى الأول من التمويل تم رفع سقفه إلى (05) مليون دينار وانخفضت المساهمة الشخصية إلى 1% وارتفعت نسبة القروض بدون فوائد إلى 29%.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- المستوى الثاني من التمويل أصبح سقف الاستثمار فيه يتراوح بين 05 و 10 مليون دينار و انخفضت المساهمة الشخصية إلى 2% وارتفعت القروض بدون فوائد إلى 28%.

ج. الإعانات و التحفيزات الضريبية الممنوحة للمشاريع: يمكن تلخيصها في الجدول التالي^x:

الجدول رقم(04): الإعانات و التحفيزات الممنوحة للمشاريع المعتمدة من طرف الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.

مرحلة الانجاز	مرحلة الاستغلال
- الإعفاء من tva لإنشاء أو شراء التجهيزات التي تدخل مباشرة في انجاز المشروع. - تطبيق المعدل المخفض 5% بخصوص الحقوق الجمركية على التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز المشروع. - الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات. - قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة حسب مستوى التمويل. - تخفيض نسب فوائد القروض البنكية بـ 50% في المناطق العادية و 75% في المناطق النائية، وترفع نسبة التخفيض هذه إلى 75% و 80% على التوالي بالنسبة للمشاريع المنجزة في قطاعات الفلاحة، الري، الصيد البحري. - يمكن للمؤسسة الراغبة في توسيع نشاطها ابتداء من السنة الثالثة الاستفادة مرة ثانية من كل الامتيازات المذكورة بعد تسديد نسبة من ديونها واثبات مردوديتها.	- الإعفاء من الرسم العقاري على البنائيات و البنائيات الإضافية لمدة (03)سنوات. - الإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات حسب الحالة لمدة (03) سنوات ترفع إلى (06)سنوات في المناطق المراد ترقيتها و تمدد في الحالتين بستين(02) عند الالتزام بتوظيف (03) عمال على الأقل لمدة غير محدودة. - الإعفاء من الرسم على النشاط المهني لمدة (03) سنوات. - يمكن للمؤسسة الراغبة في توسيع نشاطها ابتداء من السنة الثالثة، الاستفادة مرة ثانية من كل الامتيازات المذكورة بعد تسديد نسبة من ديونها و اثبات مردوديتها.

المصدر: الراسيم التنفيذية ومنشورات الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب في www.ansej.org.dz

وقد تعززت هذه التحفيزات مؤخرا ببعض الامتيازات الأخرى تمثلت في:

1- امتيازات مالية:^{xxi} شملت مجموعة المزايا التالية:

- المنح عند الضرورة قرض إضافي بدون فائدة للشباب حاملي شهادات التكوين المهني بمبلغ 500.000 دينار جزائري لاقتناء عربة ورشة لممارسة نشاط الترميم و كهرباء العمارات و التدفئة و التكييف و الزجاج و دهن العمارات ومكانيك السيارات، شريطة لجوء صاحب المشروع إلى تمويل بنكي في مرحلة إحداث النشاط.

- المنح عند الضرورة قرض إضافي بدون فائدة للشباب حاملي الشهادات الجامعية للتكفل بإيجار المحل الموجه لإحداث مكاتب جماعية طبية و لمساعدى القضاء و المحاسبين المعتمدين و المتابعة التابعة لقطاعات البناء والأشغال العمومية و الري دون تجاوز القرض مبلغ 1.000.000 دج.

- يمنح قرض إضافي بدون فائدة لأصحاب المشاريع بـ 500.000 دج للتكفل بإيجار المحل المخصص لإحداث أنشطة إنتاج السلع و الخدمات شريطة لجوء صاحب المشروع إلى تمويل بنكي في مرحلة إحداث النشاط.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- الاستفادة من تخفيض في نسب الفوائد بـ 80% بالنسبة للاستثمارات المنجزة في قطاع الفلاحة والصيد البحري و البناء والأشغال العمومية و الري والصناعة التحويلية، و 60% بالنسبة للاستثمارات في كل قطاعات النشاط الأخرى، و 95% و 80% بالنسبة للاستثمارات في الجنوب والهضاب العليا.
- تأجيل لمدة (03) سنوات لتسديد القرض البنكي الأصلي وسنة (01) واحدة لدفع الفوائد.
- ب- امتيازات ضريبية. وتمثلت في :

- استفادة المشاريع الاستثمارية المستفيدة من اعانة الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بعد انتهاء فترة الاعفاء المنصوص عليها في التشريع الضريبي و المذكورة سابقا من تخفيض من الضريبة على الدخل الاجمالي والضريبة على أرباح الشركات والرسم على النشاط المهني خلال الثلاث السنوات الأولى من الاخضاع الضريبي وبالكيفية التالية ^{xxii}:
 - 70% بالنسبة للسنة الأولى - 50% بالنسبة للسنة الثانية - 25% بالنسبة للسنة الثالثة.
 - تمديد فترة الاعفاء من الرسم العقاري على البنايات المستعملة في الأنشطة من (03) سنوات الى (06) سنوات بالنسبة للمناطق المراد ترقيتها. ^{xxiii}
2. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

- أ- **التعريف بالجهاز:** هو جهاز تم إحداثه في إطار برامج ترقية الشغل ومحاربة البطالة وأسندت له مهمة التكفل بدعم أحداث المشاريع من طرف البطالين البالغين من العمر بين 35-50 سنة، تم إنشاؤه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، بداية من سنة 2010 عمل الصندوق وبناء على الإجراءات الجديدة المتخذة لترقية الشغل بتنفيذ جهاز دعم إحداث وتوسيع النشاطات لصالح البطالين ذوي المشاريع البالغين من العمر 30-50 سنة.
- ب- **صيغ التمويل بالجهاز.** وهو تمويل ثلاثي بين الصندوق و البنك وصاحب المشروع و بالكيفية التالية:

الجدول رقم (05): مستويات التمويل لدى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

البيان	الحد الأدنى للمساهمة الشخصية	القروض بدون فائدة	القرض بنكي
المستوى (1): أقل أو يساوي 2 مليون دج (جميع المناطق)	5%	25%	70%
المستوى (2): ما بين 2 و 5 مليون دج	10%	20%	70%
	8%	22%	70%
			مناطق خاصة ولايات الجنوب والهضاب العليا

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المصدر: المرسوم التنفيذي 04-02 المؤرخ في 03 جانفي 2004 المحدد لشروط الاستفادة من اعانة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، المواد 4-9.

وقد كانت هذه الترتيبات محل تعديل مؤخرا وبالكيفية التالية^{xix}:

- المستوى الأول ارتفع سقف الاستثمار فيه إلى 5 مليون دينار والقرض بدون فائدة إلى 29% و انخفضت المساهمة الشخصية إلى 1%.

- المستوى الثاني أصبح سقف الاستثمار فيه يتراوح ما بين (5) و(10) مليون دينار وارتفعت نسبة القرض بدون فائدة إلى 28% و انخفضت المساهمة الشخصية إلى 2%.

ج. الإعانات والتحفيزات الضريبية الممنوحة للمشاريع: يمكن تلخيصها في الجدول التالي^{xxv}:

الجدول رقم (6): التحفيزات و الإعانة الممنوحة للمشاريع المعتمدة من طرف صندوق التأمين عن البطالة.

مرحلة الانجاز	مرحلة الاستغلال
- الإعفاء من tva لإنشاء أو شراء التجهيزات التي تدخل مباشرة في انجاز المشروع.	- الإعفاء من الرسم العقاري على البنائيات والبنائيات الإضافية لمدة (03) سنوات.
- تطبيق المعدل المخفض 5% بخصوص الحقوق الجمركية على التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز المشروع.	- الإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات حسب الحالة لمدة (03) سنوات.
- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية العقارية.	- الإعفاء من الرسم على النشاط المهني لمدة (03) سنوات.
- قرض بدون فائدة يمنح من الصندوق حسب مستوى التمويل – قرض بنكي بنسبة فائدة مدروسة ومخفضة – مساهمة مالية شخصية ضئيلة.	
- تخفيض نسب فوائد القروض البنكية بـ 50% في المناطق العادية و 90% في المناطق الخاصة و 75% لولايات الجنوب والهضاب العليا و 75% بالنسبة للمشاريع المنجزة في قطاعات الفلاحة، الري، و الصيد البحري.	
- تامين المكتسبات المهنية – مرافقة تكيف مع الاستعدادات الفردية – ضمان للقرض البنكي – توجيه ودعم ومتابعته بعد انطلاق المشروع.	

المصدر: المراسيم التنفيذية ومنشورات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في: www.cnac.dz
وقد تعززت هذه التحفيزات بامتيازات جديدة وهي نفسها والتي تم ذكرها لدى التطرق الوكالة الوطنية تشغيل الشباب^{xxvi}، وأخرى ذات طابع ضريبي جاء بها قانون المالية التكميلي لسنة 2011 شملت^{xxvii}:

- استفادة المشاريع الاستثمارية المستفيدة من اعانة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بعد انتهاء فترة الاعفاء المنصوص عليها في التشريع الضريبي والمذكورة سابقا من تخفيض من الضريبة على

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الدخل الاجمالي والضريبة على أرباح الشركات و الرسم على النشاط المهني خلال الثلاث السنوات الأولى من الاخضاع الضريبي و بالكيفية التالية:

- 70% بالنسبة للسنة الأولى - 50% بالنسبة للسنة الثانية - 25% بالنسبة للسنة الثالثة.
- تمديد فترة الاعفاء من الرسم العقاري على البنايات المستعملة في الأنشطة من (03) سنوات الى (06) سنوات بالنسبة للمناطق المراد ترقيتها.
- تمديد فترة الاعفاء من الضريبة على الدخل الاجمالي و الضريبة على أرباح الشركات و الرسم على النشاط المهني من (03) سنوات الى (06) سنوات في المناطق المراد ترقيتها و تمدد في الحالتين بستين اضافيتين في حالة التزام المستثمر بتوظيف (03) عمال على الأقل و لمدة غير محدودة.

3:الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصرف.

- أ- التعريف بالجهاز: أنشئت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي 14-04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تهدف إلى الإدماج الاقتصادي و الاجتماعي من خلال:
 - إحداث أنشطة اقتصادية بما في ذلك الأنشطة المنزلية من خلال شراء العتاد البسيط و المواد الأولية اللازمة لانطلاق النشاط.
 - شراء المواد الأولية.

ب- صيغ التمويل بالجهاز. اعتمد هذا الجهاز صيغة التمويل التالية:

الجدول رقم (07) : مستويات التمويل في إطار الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصرف بداية من 2011 .

تكلفة المشروع	طبيعة المشروع	المساهمة الشخصية	القروض البنكية	القروض بدون فائدة
لا تتجاوز 100.000 دج	شراء مواد أولية	0%	-	100%
لا تتجاوز 1.000.000 دج	إحداث أنشطة باقتناء العتاد البسيط والمواد الأولية	1%	70%	29%

المصدر:- المرسوم الرئاسي رقم 133-11 المؤرخ في 22 مارس 2011 المتعلق بجهاز القرض المصرف، الماد 6.

- المرسوم التنفيذي 134-11 المؤرخ في 22 مارس 2011 المعدل لشروط الاستفادة من إعانة القرض المصرف.
- ج- الإعانات و التحفيزات الضريبية الممنوحة للمشاريع.
- الإعفاء من tva لإنشاء أو شراء التجهيزات التي تدخل مباشرة في انجاز المشروع.
- تطبيق المعدل الخفض 5% بخصوص الحقوق الجمركية على التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز المشروع.
- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية العقارية.
- الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات والبنايات الإضافية لمدة (03)سنوات.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- الإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات حسب الحالة لمدة (03) سنوات.
- الإعفاء من الرسم على النشاط المهني لمدة (03) سنوات.
- يضاف إلى هذه الإعفاءات الضريبية إعفاءات مالية تتمثل في الاستفادة من تخفيض في معدلات الفائدة بنسبة 80% من المعدل المدين المطبق من قبل البنوك والمؤسسات المالية على الأنشطة المنجزة وترفع نسبة التخفيض إلى 90% بالنسبة للأنشطة الممارسة في المناطق الخاصة والجنوب والهضاب العليا. ^{xxx}
- وقد تعززت هذه التحفيزات بامتيازات جديدة جاء بها قانون المالية التكميلي لسنة 2011 شملت ^{xxx}:
- استفادة المشاريع الاستثمارية المستفيدة من إعانة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة بعد انتهاء فترة الإعفاء المنصوص عليها في التشريع الضريبي و المذكورة سابقا من تخفيض من الضريبة على الدخل الإجمالي و الضريبة على أرباح الشركات و الرسم على النشاط المهني خلال الثلاث السنوات الأولى من الإخضاع الضريبي وبالكيفية التالية:
- 70% بالنسبة للسنة الأولى – 50% بالنسبة للسنة الثانية - 25% بالنسبة للسنة الثالثة.
- تمديد فترة الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات المستعملة في الأنشطة من (03) سنوات إلى (06) سنوات بالنسبة للمناطق المراد ترقيتها. ^{xxx}
- تمديد فترة الإعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالي و الضريبة على أرباح الشركات و الرسم على النشاط المهني من (03) سنوات إلى (06) سنوات في المناطق المراد ترقيتها.
- وتمدد في الحالتين بسنتين إضافيتين عند التزام المستثمر بتوظيف (03) عمال على الأقل و لمدة غير محدودة.
- الاستفادة من تخفيض في نسب الفوائد على القروض الممنوحة في إطار القرض المصغر بنسبة 80% من المعدل المدين المطبق من قبل البنوك والمؤسسات المالية وترفع إلى 95% بالنسبة للأنشطة المنجزة على مستوى المناطق الخاصة والجنوب والهضاب العليا. ^{xxx}
- المحور الثالث : انعكاسات سياسة التحفيز الضريبي المنتهجة على تطور المشروعات الصغيرة و المتوسطة.
- أولا : تطور منظومة م ص م في الجزائر.
- أفضت الجهود التي بذلتها السلطات الاقتصادية في الجزائر من أجل خلق بيئة مناسبة لاستثمارات المشروعات الصغيرة و المتوسطة و لا سيما من خلال الاعتماد الكبير على سياسة التحفيز الضريبي إلى المساهمة في تطوير منظومة المشروعات الصغيرة و المتوسطة كما هو موضح في الجدول التالي:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الجدول رقم (8) :تطور المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في الفترة 2001 – 2013.

السنوات	م ص م الخاصة	م ص م العامة	الصناعات الحرفية	المجموع
2001	179.893	778	64.893	245.348
2002	189.552	778	71.523	261.853
2003	207.949	788	79.850	288.587
2004	225.449	778	86.732	312.959
2005	245.842	874	96.072	342.788
2006	269.806	739	106.222	376.767
2007	293.946	666	116.347	410.959
2008	392.013	626	126.887	519.526
2009	405.398	591	169.080	625.069
2010	586.903	557	-	619.072
2011	511.856	572	146.881	659.309
2012	550.511	557	160.764	711.832
2013	578.586	547	168.801	747.934

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة م ص م ووزارة الصناعة و م ص م وترقية الاستثمار.

و الملاحظ هو أنه الى غاية نهاية جوان 2013 فقد تم انشاء 747.934 مؤسسة صغيرة و متوسطة توزعت بالكيفية التالية:

- الأشخاص المعنويون (الشركات الخاصة): 441.964 مؤسسة و هي تمثل نسبة 59,09% من منظومة م ص م.

- الأشخاص الطبيعيون: 136.622 مؤسسة و تمثل نسبة 18,32% من منظومة م ص م.

- النشاطات الحرفية: 168.801 مؤسسة و تمثل نسبة 22,57% من منظومة م ص م.

- المؤسسات العمومية: 547 مؤسسة و تمثل 0,07% من منظومة م ص م.

و قد يكون لهذه التركيبة دلالة من الناحية الضريبية في ظل اختلاف المعاملة الضريبية بين الأشخاص الطبيعية و الأشخاص المعنوية، ما قد يفسر على أن الاجراءات الضريبية التي تم اتخاذها بخصوص شركات الأموال كانت أكثر جاذبية لاستثمارات م ص م، و قد يكشف ذلك أيضا تحيزا ضريبيا لهذا النوع من المكلفين من خلال ربط الاستفادة من الحوافز الضريبية بالشكل القانوني للمشروع الاستثماري، و هو ما قد يدفع الى إجماع الكثير من الأشخاص الطبيعية على القيام بمبادرات استثمارية، رغم أن احصائيات السجل الوطني للسجل التجاري تشير الى أن النسبة الكبرى من القيد في السجل التجاري تتم من قبل الأشخاص الطبيعية. و ربما تتضح الصورة أكثر عن مدى التطور الذي عرفته منظومة م ص م في الجزائر من خلال معدل تطورها السنوي كما يوضحه الجدول التالي:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الجدول رقم (9): التطور السنوي لمنظومة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في الفترة 2002 – 2013 (%)

المعدل العام	م ص م العمومية	المشروعات الصغيرة و المتوسطة الخاصة				
		م ص م الخاصة	حرفيين	أ. طبيعية	أ. معنوية	
6,72	0,00	5,36	10,58	-	-	2002
10,20	1,28	9,70	11,64	-	-	2003
8,44	1,26-	8,41	8,61			2004
9,53	12,33	9,04	10,76	-	-	2005
9,91	15,45-	9,75	10,56	-	-	2006
9,08	9,88-	8,95	9,53	-	-	2007
26,42	6-	9,71	9,06	*12,76	9,34	2008
20,32	5,59-	20,34	33,25	55,04	7,63	2009
5,38	5,75-	5,93	-	3,40	6,77	2010
6,50	2,69	6,50	8,32	5,47	6,08	2011
7,22	2,62-	7,98	9,45	8,58	7,24	2012
5,07	1,79	5,08	5,00	4,78	5,20	1س 2013

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على معطيات الجدول رقم (8).

و في قراءة لعطيات الجدول يتضح أن منظومة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر عرفت خلال هذه الفترة تطورا سنويا تراوح بين 5% و 26% مع تسجيل سنوات 2010، 2011، 2012، و 2013 لأدنى معدلات نمو منذ 2002، بالرغم من أن الرقم المستهدف في هذا المجال من طرف السلطات العامة هو إنشاء 200.000 مؤسسة صغيرة و متوسطة خلال الفترة 2010-2014، و الجدول التالي يوضح ما تحقق من هذه الأهداف و ما هو متوقع تحقيقه خلال سنتي 2013، و 2014.

الجدول رقم (10): واقع و آفاق تطور منظومة م ص م في الجزائر في الفترة 2010-2014.

السنوات	النتائج المحققة				التوقعات
	2010	2011	2012	2013	
تعداد المؤسسات	42.665	44.390	55.144	62.864	71.665
التعداد المجمع	42.665	87.055	142.199	205.063	276.728

المصدر: وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية و الدراسات الاقتصادية و الاحصائيات، نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات ص م لسنة 2012، طبعة أفريل 2013، ص 25. و رغم الاجراءات التحفيزية التي اتخذتها الجزائر لتهيئة بيئة أعمال ضريبية مناسبة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، فإنها كمعظم الدول العربية تحتل مراتب متأخرة في تقارير مناخ الأعمال التي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يصدرها البنك الدولي، فبحسب التقرير الصادر في 2012 و بخصوص مؤشر دفع الضرائب الذي يعد أحد المؤشرات الفرعية العشرة لمتاخ الأعمال، و الذي بدوره يتكون من ثلاث مؤشرات فرعية عرفت فيها الدول العربية الوضعية التالية :

الجدول رقم (11) : وضع الدول العربية بخصوص مؤشر دفع الضرائب.

الدولة	الرتبة		مؤشر مدفوعات الضرائب سنويا		الوقت المستغرق للتعامل مع السلطات الضريبية (ساعات سنويا)		اجمالي الضرائب من الأرباح (%)				
	عربيا	عالميا	2012	2006	2012	2006	الأرباح	العمل	أخرى	المجموع	
الجزائر	18	164	29	12	451	0	6.6	29.7	35.7	72	
البحرين	6	18	25	0	36	0	0.0	14.7	0.4	15	
جيبوتي	12	70	35	12	82	26	17.7	17.7	3.3	38.7	
مصر	17	145	29	13	433	71	13.0	27.1	3.6	43.6	
العراق	10	49	13	0	312	0	14.9	13.5	0.0	28.4	
الأردن	7	21	25	1	116	15	13.0	12.4	2.3	27.7	
الكويت	5	15	15	1	118	0	4.7	10.7	0.0	15.5	
لبنان	8	30	19	0	180	0	6.1	24.1	0.0	30.2	
موريتانيا	19	175	37	0	696	0	0.0	17.6	50.7	68.3	
المغرب	15	112	17	11	238	120	25.2	22.7	1.8	49.6	
عمان	3	9	14	0	62	10	10.0	11.8	0.1	22	
قطر	1	2	3	0	36	0	0.0	11.3	0.0	11.3	
السعودية	4	10	14	0	79	10	2.1	12.4	0.0	14.5	
السودان	13	103	42	0	180	0	13.8	19.2	3.1	36.1	
سوريا	14	111	19	0	336	0	20.0	19.3	0.5	39.7	
تونس	11	64	8	14	144	124	15.2	25.2	22.5	62.9	
الامارات	2	7	14	0	12	0	0.0	14.1	0.0	14.1	
فلسطين	9	39	27	0	154	0	16.2	0.0	0.6	16.8	
اليمن	16	116	44	0	248	0	20.0	11.3	1.5	32.9	
المتوسط	-	-	23	3	206	36	10.4	16.6	6.6	33.6	
Oecd	-	-	13	3	186	49	15.4	24.0	3.2	42.7	

المصدر : تم اعداد الجدول بناء على تقرير المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، سلسلة أداء الأعمال في الدول العربية، مؤشر دفع الضرائب 2012.

ان وضع الدول العربية بالنسبة للمؤشر العام لدفع الضرائب خلال هذه السنة و بالمقارنة بسنة 2011 يظهر ما يلي :

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- الاختلاف الكبير في الترتيب العالمي للدول العربية في المؤشر بين قطر كأفضل دولة عربية باحتلالها الرتبة الثانية عالميا و الأولى عربيا، وبين الجزائر التي تحتل المرتبة 18 عربيا و الرتبة 164 عالميا، لتأتي بعد ذلك موريتانيا في الرتبة 19 عربيا و المركز 175 عالميا.

- اقتصرت الدول التي نجحت في تحسين ترتيبها العالمي على المغرب التي قفزت 36 مركزا بانتقالها من المركز 148 سنة 2011 الى المركز 112 سنة 2012، بالإضافة الى اليمن التي انتقلت من المركز 147 الى المركز 116 محسنة بذلك ترتيبها ب 31 مركزا.

- تراجع ترتيب 13 دولة عربية منها الجزائر التي تراجعت من المركز 162 الى المركز 164، ومحافظة 4 دول فقط على مراتبها وهي قطر، اليمن، عمان، والسعودية.

أما بالنسبة للتطورات التي عرفتها المؤشرات الفرعية لمؤشر دفع الضرائب منذ احداثه سنة 2006 والى سنة 2012 فقد تجلت فيما يلي :

ا. بالنسبة لمؤشر عدد مدفوعات الضرائب:

- فقد كانت قطر وتونس فالعراق هي الأفضل بعدد مدفوعات 3، 8، و 13 تواليا، ثم الامارات، عمان، والسعودية ب 14 دفعة لكل منها.

- تحسن الأوضاع في الجزائر ومصر والأردن والمغرب و تونس من خلال تقليص عدد المدفوعات السنوية ب 12، 13، 1، 11، 14 تواليا.

ب. مؤشر الوقت المستغرق للتعامل مع السلطات الضريبية :

- فقد كانت الامارات العربية المتحدة ب 12 ساعة سنويا فقط لتأتي بعدها كل من قطر والبحرين ب 36 ساعة لكل منهما.

- تحسن الوضع في ثلاثة دول عربية هي تونس و المغرب ومصر حيث استطاعت تقليص وقت التعامل مع السلطات الضريبية ب 124 ساعة، 120 ساعة، 71 ساعة تواليا، في الوقت الذي عرفت فيه بعض الدول تراجعا في المؤشر مثل جيبوتي والأردن والسعودية حيث عرف وقت التعامل بعض الزيادة، أما بقية الدول ومنها الجزائر فلم تعرف أي تحسن أو تراجع.

ج. مؤشر معدل الضرائب الاجمالية من اجمالي الربح :

- فقد كانت قطر و الامارات والسعودية ثم الكويت الأحسن عربيا حيث سجلت نسبة 11.3، 14.1، 14.5، و 15.5 على التوالي.

- تحسن الأوضاع في ثمانية دول عربية منها الجزائر حيث تقلص المعدل بخمسة نقاط.

وبالتالي فإن إصلاح بيئة الأعمال في معظم الدول العربية يحتاج إلى مزيد من الجهود، فالجزائر رغم الاجراءات التي اتخذتها في هذا المجال تراجع في مؤشر دفع الضرائب سنة 2013 الى الرتبة

170^{xxxxiii} بعد ما كانت في الرتبة 164 سنة 2012 و وضع كهذا يمثل عقبة كبيرة أمام المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و في معظم الدول العربية، على اعتبار أن الضريبة تمثل عقبة كبيرة أمام المشروعات الاستثمارية، فقد أوضحت دراسة استقصائية للبنك الدولي تعنى بمؤسسات الأعمال للفترة 2006 - 2010 شملت شركات 123 بلد أن الشركات تصنف الأسعار الضريبية ضمن ثلاثة أكبر قيود

أمام أعمالها من خلال ترتيبها ل 16 عقبة لأنشطة الأعمال، وتدرج الادارة الضريبية ضمن ثمانية قيود معيقة، وهي نتيجة طبيعية بالنسبة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة على الخصوص حيث كلما زاد حجم تكلفة الضريبة بفعل ارتفاع المعدلات الضريبية كلما زاد الحافز لخروج هذا النوع من المؤسسات من

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

القطاع الرسمي للاقتصاد، وقد اظهرت بعض الدراسات الارتباط بين معدلات الضرائب من جهة و انخفاض الاستثمارات الخاصة وعدد مؤسسات الأعمال في القطاع الرسمي من جهة أخرى، وبالتالي فان تحديد المعدلات الضريبية بمستويات معقولة من شأنه تشجيع تنمية القطاع الخاص و اجتذاب المؤسسات للتسجيل في القطاع الرسمي، ولعل م ص م هي الأكثر تأثراً بمثل هذه الاجراءات خاصة في الدول التي تعتمد بشكل كبير في تأمين حصيلتها الضريبية على المؤسسات الكبيرة الحجم، ما يجعل م ص م تسهم في النمو و خلق فرص العمل من خلال تخفيف العبء الضريبي عليها ما دام أنه لا ينتظر منها أن تشكل اضافة كبيرة الى الايرادات الضريبية^{xxxi v}. خاصة و أن توزيعات بنية الايرادات الضريبية حسب الشركات في بلدان كثيرة تظهر تواضع حصة مساهمتها في الايرادات الضريبية، وبالتالي فان ارهاقها بتكاليف ضريبية مرتفعة قد لا يضيف الكثير الى الايرادات الضريبية، ولكن المؤكد أنه يدفعها الى الاندماج في القطاع غير الرسمي أو تصفية أنشطتها بشكل نهائي^{xx xv}.

وقد يبدو تعداد المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و في الدول العربية بوجه عام متواضعا عند مقارنته بما هو مسجل في الدول الأخرى، فدول الاتحاد الأوروبي (25 دولة) تعرف وجود 23 مليون مشروع،^{xx xvi} بينما تعتبر الصين تجربة رائدة في تطور منظومة م ص م كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) : تعداد المؤسسات ص م في الصين للفترة 2009-2001.

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
43	42,1	41,8	41,4	39,5	38,9	37,8	36,4	35,6	تعداد م ص م (مليون)
99,8	99,7	99,6	99,4	99,1	98,8	98,3	97,8	97,4	نسبة م ص م (%)

1. Yang Yao, **Business Environment for SME Development in China** Creating A Conducive Legal &Regulatory Framework for Small and Medium Enterprise Development in Russia a Policy Dialogue Workshop, St. Petersburg, Russia September 14-16, 2003.
2. china association of SME 2009.

نقلا عن رايح حميدة، استراتيجيات و تجارب ترقية دور المؤسسات ص م في دعم النمو و تحقيق التنمية المستدامة- دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية و التجربة الصينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية، 2011، ص 167.

وتؤكد معطيات الجدول تزايد تعداد م ص م بالنسبة لنسيج المؤسسات الصينية، حيث شكلت نسبة 99,8% من هذا النسيج و بما يقدر ب 43 مليون مؤسسة ص م، و هو ما يمثل ضعف إجمالي تعداد المؤسسات ص م في دول الاتحاد الأوروبي بأكملها أو الولايات المتحدة الأمريكية. و هو ما يبرز الوزن الحقيقي للمؤسسات ص م في الاقتصاد الصيني، و التي تنمو بمعدلات متسارعة جعلت منها القاعدة الأساسية للتنمية، بتسجيلها لمعدل نمو خلال الفترة 2009-2001 قدر ب 20,78% و هو من بين أعلى معدلات النمو في مجال المؤسسات ص م على المستوى العالمي.

و قد يكون لقيام الصين بإعادة النظر في السياسة العامة لجباية ضرائب م ص م دور في تحقيق هذه النتائج، حيث قامت الحكومة و في اطار الاصلاح الاقتصادي الذي باشرته الصين منذ منتصف تسعينات القرن الماضي بمجموعة من الاجراءات التحفيزية لمؤسسات هذا القطاع من بينها^{xx xvii}:

- المؤسسات التي تحقق أرباحا منخفضة و لها دخل سنوي لا تتجاوز الضريبة المفروضة عليه 30 ألف يوان يمكنها في العام القادم احتساب دخلها الخاضع للضريبة في حدود 50% من دخلها الفعلي و سداد ضريبة الدخل الاجمالي بمعدل 20%،

- المؤسسات المحققة لدخل يقل عن 30 ألف يوان تخضع لضريبة الدخل بمعدل 18%، بينما تخضع المؤسسات المحققة لدخل يتراوح بين 30 ألف و 100 الف يوان لضريبة الدخل بمعدل 27%،

- تستفيد المؤسسات ص م التي تدعم بعض الأنشطة الاجتماعية من تخفيض في معدل الضريبة على الدخل قد يصل الى 10%،

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- تستفيد المؤسسات ص م من إعفاء كلي من ضريبة الدخل إذا وفرت فرص عمل تزيد عن 60% مما وفرتة في السنة السابقة، أما إذا كانت فرص العمل تزيد عن 30% عن العام السابق تستفيد المؤسسات من تخفيض على ضريبة الدخل بنسبة 50% و لمدة سنتين.

- تم تخفيض معدل الضريبة على القيمة المضافة الذي يقدر ب 17% بحسب نشاط المؤسسات ص م في أكتوبر 1995، حيث تستفيد المؤسسات التي تنشط في تصدير الفحم و المنتجات الزراعية من معدل ضريبة على القيمة المضافة يصل إلى 3%، و المؤسسات التي تنشط في تصدير المنتجات الزراعية القائمة على تحويل المنتجات الزراعية 6%، أما لباقي المؤسسات فقدت تستفيد من تخفيض يصل الى معدل 13%؛

- تستفيد المؤسسات القائمة على التكنولوجيا العالية و الجديدة من إعفاء من ضريبة الدخل لمدة سنتين؛
- تستفيد المؤسسات ص م التي تنشط في المناطق الريفية و العزولة التي تعاني من الفقر من إعفاء من ضريبة الدخل لمدة ثلاث سنوات؛

- تستفيد المؤسسات التي تنشط في مجال الخدمات التقنية و الاتصالات من إعفاء ضريبي لمدة سنتين، في حين تستفيد المؤسسات العاملة في مجال الخدمات التجارية من إعفاء لمدة سنة فقط؛

- تستفيد المؤسسات ص م التي توظف ضمن عمالها ما نسبته 35% من ذوي الاحتياجات الخاصة من إعفاء كلي من ضريبة الدخل، أما المؤسسات التي توظف ما بين 10% و 35% من ذوي الاحتياجات الخاصة من مجموع عمالها فستفيد من إعفاء نصفي على ضريبة الدخل؛

- إعلان مجلس الدولة في 1 جويلية 1998، أن المؤسسات التي يقل رقم أعماها السنوي أقل من 1,8 مليون يوان تستفيد من تخفيض ضريبة القيمة المضافة ما بين 6% إلى 4%؛

- زيادة الإعفاءات الضريبية على بعض الصادرات لمساعدة المنتجين على التوافق مع هوامش الربح الصغيرة بسبب ركود السوق.

ثانيا. مقترحات لتفعيل دور التحفيز الضريبي في إصلاح بيئة الأعمال.

إن النقل المسجل في بيئة الأعمال الضريبية في الجزائر لا يعود إلى ضعف الاجراءات التحفيزية، فهي كثيرة و متعددة و تعرف تطورا سنويا، و أما يعود إلى نقص الكفاءة في تطبيقها من قبل الادارة الضريبية، و طول و تعقد الاجراءات سواء ما تعلق منها بالاستفادة من التحفيز، أو ما تعلق بتطبيق النظام الضريبي العام، و هو ما يؤدي إلى ارتفاع عدد مرات و وقت التعامل مع الادارة الضريبية، و هي المؤشرات المعتمدة في قياس صلاحية بيئة الأعمال من قبل الهيئات الدولية مثل البنك الدولي، و لذلك فإن نجاح سياسة التحفيز الضريبي المنتهجة في الجزائر و الدول العربية الأخرى يحتاج إلى تدعيمه بجملة من الاجراءات من أبرزها:

- **تفعيل الادارة الضريبية:** تساعد كفاءة الادارة الضريبية على تشجيع المشروعات على ممارسة الأنشطة بصفة رسمية، كما تشجع على الامتثال للقوانين الضريبية، خاصة في ظل التشريعات التي تتميز بوضوح القواعد الضريبية وبساطتها، الأمر الذي تفقده الأنظمة الضريبية المبنية على التعقيد و الافراط في رفع المعدلات الضريبية و الذي يقترن عادة بارتفاع مستوى التهرب الضريبي، وارتفاع تكاليف الامتثال الضريبي، ما يمثل بيئة خصبة للاقتصاد غير الرسمي و انتشار الفساد و اعاقبة الاستثمار.

- **تخفيض معدلات ضرائب القانون الضريبي العام :** يترتب على تخفيض المعدلات الضريبية انخفاض العبء الضريبي الذي تدفعه المؤسسة من إرباحها، وعلى الصعيد العالمي و بحسب تقرير البنك الدولي حول ممارسة أنشطة الأعمال لسنة 2012 يبلغ متوسط اجمالي سعر الضريبة 44.9% من الربح. أما المتوسط الخاص بالبلدان العربية فهو 42.9% و هو أقل بمقدار 16 نقطة مئوية عن مستواه قبل 2004، و يعود ذلك الى تركيز الاصلاحات الضريبية في البلدان العربية منذ 2005 على تخفيض المعدلات الضريبية خاصة الضريبة على أرباح الشركات أو الغاء بعض الضرائب الأخرى.

- **تسهيل الامتثال الضريبي :** لقد كان الامتثال للأنظمة الضريبية في العالم العربي يتطلب مدفوعات ضريبية بواقع 23 مرة و 201 ساعة في المتوسط سنويا و هذا قبل 2004 أما اليوم فان سهولة الامتثال

الضريبي تتم عبر ثلاثة مدفوعات وانخفاض الوقت المستغرق في التعامل مع الادارة الضريبية الى 33 ساعة، وهنا نشير الى تجربة المغرب في تسهيل الامتثال الضريبي من خلال تطبيقه خلال 2010/2011 للتقديم الالكتروني لإقرارات ومدفوعات ضريبة دخل الشركات و ضريبة القيمة المضافة من خلال نظامين مبسطين تم توسيع نطاق استخدامهما ليشملا أغلبية المكلفين بالضريبة، وقد أدت هذه الاجراءات الى تقليص عدد الدفعات السنوية من 28 الى 17 و اختصار وقت اعداد الضرائب من 358 الى 238 ساعة في السنة.^{x1}

- **تطبيق الأنظمة الالكترونية في التصريح ودفع الضريبة :** ان استخدام النظام الالكتروني لتقديم التصاريح الضريبية و دفع الضرائب المترتب عنها يحقق مزايا للإدارة الضريبية و المؤسسات الخاضعة للضريبة معا، فبالنسبة للإدارة ينجم عنه تخفيف أعباء العمل وتخفيض تكاليف التشغيل مثل تكاليف معالجة و حفظ التصاريح، كما يساهم ايضا في زيادة الامتثال الضريبي وهي خصائص تميز الانظمة الضريبية التي توصف بالفعالية، أما بالنسبة للمؤسسات الخاضعة فإنه يقلص من الوقت اللازم لتقديم التصاريح وزيادة سهولة اعداد و دفع الضرائب وهو ما يقلل من تكلفة الامتثال الضريبي. كما أنه قد يحد من ممارسات الفساد المحتمل نشوئها نتيجة تواتر الاتصال المباشر لأعوان ومسئولي الادارة الضريبية مع دافعي الضريبة،^{x1} و نشر هنا و بحسب تقرير ممارسة أنشطة الأعمال في العالم العربي لسنة 2012 و الصادر عن البنك الدولي فقد بلغ عدد البلدان التي تطبق أنظمة الكترونية كاملة في تقديم الاقرارات و المدفوعات الضريبية 66 بلدا. و تعد المغرب و قطر و تونس البلدان العربية الوحيدة التي تطبق نظاما الكترونيا لتقديم الاقرارات الضريبية.

- **اعتماد أسلوب التقدير والربط الذاتي في تحصيل الضريبة :** تخفيض تكاليف الامتثال الضريبي بالنسبة لم ص م تستدعي تخفيض التكاليف الادارية في المصالح الضريبية و الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة، وقد اعتمدت بلدانا كثيرة مبدأ التقدير و الربط الذاتي^{x1} وهو أسلوب يتيح امكانية التحصيل المبكر للضرائب و تقليل الخلافات بشأن تقديرات الأوعية الضريبية، كما أنها تحد من الصلاحيات التقديرية لمفتشي الضرائب و تقلل فرص الفساد. لكن تتوقف فعالية هذا الأسلوب على وجود قواعد ضريبية شفافة، و عملية الإبلاغ الآلي،^{x1} و عقوبات صارمة على عدم الامتثال و التهرب، و رقابة على درجة عالية من الكفاءة.

الخاتمة.

دارت إشكالية البحث حول دور التحفيز الضريبي في تهيئة و اصلاح بيئة الاعمال المناسبة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة انطلاقا من تجربة الجزائر في هذا المجال.

و قد أبرزت أن التحفيز الضريبي له دور مهم في تهيئة بيئة الأعمال لاحتوائه مجموعة من الأدوات الكفيلة بتمكين هذه المشروعات من تجاوز الصعوبات التي تواجهها من جهة، وتحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي من جهة أخرى، وتمثل هذه الأدوات في :

- سياسة التحفيز الضريبي في حد ذاتها : من خلال دورها في توجيه و جذب رؤوس الأموال، وتوفير المدخرات اللازمة للمشروع من خلال ما يترتب عنها من وفر ضريبي، وتخفيفا للعبء الضريبي. غير أن نجاحها يتوقف على توفر محيط سياسي و اقتصادي و اداري و تقني مناسب للاستثمار.

- العمل على تفعيل النظام الضريبي العام و إكسابه مجموعة من القومات كجودة التنظيم الفني للضريبة و كفاءة الإدارة، وتكييفه مع الواقع المعيش بمختلف جوانبه الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية.

الهوامش:

- ⁱ ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق، الجزائر، ر.د.م.ك، 2003، ص 119.
- ⁱⁱ شمس الدين عبد الأمير، الضرائب أسسها العلمية وتطبيقاتها العملية (دراسة مقارنة)، ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1987، ص 218.
- ⁱⁱⁱ J. RONNIE DOVIS et C.W MEYERS, principles of public finance, 1983,p204.
- نقلا عن المراسي السيد حجازي، النظم الضريبية،الإسكندرية، الدار الجامعية، 1998، ص 143.
- ^{iv} ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي...،مرجع سابق،ص 119
- ^v رفعت المحجوب، المالية العامة-النفقات العامة والإيرادات العامة-القااهرة: دار النهضة، 1975، ص 387.
- ^{vi} عبد الرحمن بن عنتر، "واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة" في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد(01)، جامعة سطيف، 2002، ص 164.
- ^{vii} BERNARD. VINAY, fiscalité, epargne et developpement, paris : librairie armand colin, 1968, p.138
- نقلا عن ناصر مراد، الإصلاح الضريبي في الجزائر و أثره على المؤسسة و التحريض الاستثماري، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص 193.
- ^{viii} لمين بليلة، السياسة الضريبية ضمن برامج التصحيح الهيكلي لصندوق النقد الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص 62.
- ^{ix} نفس المرجع، المادة 12.
- ^x الجزائر، قانون المالية لسنة 2010، المادة 6.
- ^{xi} نفس المرجع، المادة 34.
- ^{xii} نفس المرجع، المادة 6.
- ^{xiii} الجزائر، قانون المالية لسنة 2011، المادة 2.
- ^{xiv} نفس المرجع، المادة 6.
- ^{xv} الجزائر، وزارة المالية، قانون المالية لسنة 2011.
- ^{xvi} الجزائر، قانون الضرائب المباشرة، المادة 150، المعدلة بموجب قانون المالية التكميلي 2008، و قانون المالية التكميلي 2009.
- ^{xvii} الجزائر، قانون المالية 2011، المادة 10.
- ^{xviii} نفس المرجع، المادة 10.

- ^{xix} الجزائر، المرسوم التنفيذي رقم 103/11 المؤرخ في 6 مارس 2011 والمنشور في الجريدة الرسمية رقم 14 لسنة 2011 .
- ^{xx} المراسيم التنفيذية ومنشورات الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب في www.ansej.org.dz.
- ^{xxi} نفس المرجع، المادتان 6،5.
- ^{xxii} قانون المالية التكميلي لسنة 2011 المادة 13 .
- ^{xxiii} نفس المرجع، المادة 6.
- ^{xxiv} الجزائر، المرسوم التنفيذي 104/11 والمؤرخ في 6 مارس 2011 والمنشور في الجريدة الرسمية رقم 14 لسنة 2011.
- ^{xxv} المراسيم التنفيذية ومنشورات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في: www.cnac.dz
- ^{xxvi} الجزائر، المرسوم التنفيذي 104/11 والمؤرخ في 6 مارس 2011 والمنشور في الجريدة الرسمية رقم 14 لسنة 2011.
- ^{xxvii} قانون المالية التكميلي 2011 المواد 4، 5، 6، 13.
- ^{xxviii} نفس المرجع، المادة 6.
- ^{xxix} نفس المرجع السابق، المادة 13.
- ^{xxx} قانون المالية التكميلي 2011 المواد 4، 5، 6، 13.
- ^{xxxi} نفس المرجع، المادة 6.
- ^{xxxii} المرسوم التنفيذي 11-134 المؤرخ في 22 مارس 2011 المعدل لشروط الاستفادة من إعانة القرض المصغر، المادة 6.
- ^{xxxiii} WORLD BANK, doing business 2013, economy profile: Algeria, p 69.
- ^{xxxiv} نفس المرجع، ص57.
- ^{xxxv} نفس المرجع، ص58.
- ^{xxxvi} Nations Unies Commission économique pour l'Afrique Bureau pour l'Afrique du Nord Les PME acteurs du développement durable en Afrique du Nord·CEA-AN/PUB/08/2· 2008، p 7.
- ^{xxxvii} رباح حميدة، استراتيجيات و تجارب ترقية دور المؤسسات ص م في دعم النمو و تحقيق التنمية المستدامة - دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية و التجربة الصينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية، 2011، ص 166 .
- ^{xxxviii} Asian development bank, Enterprises in Asia: Fostering Dynamism in SMEs, Key Indicators for Asia and the Pacific, Special Chapter, Manila, Philippines, 2009, p71-75.
- مشار إليه في رباح حميدة، استراتيجيات و تجارب ترقية دور المؤسسات ص م في دعم النمو و تحقيق التنمية المستدامة - دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية و التجربة الصينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية، 2011، ص 150 .
- ^{xxxix} البنك الدولي، تقرير ممارسة أنشطة الأعمال، مرجع سابق، ص59.
- ^{xl} نفس المرجع، ص59.
- ^{xli} نفس المرجع، ص59.
- ^{xlii} الربط الذاتي يعني قيام المكلف بتحديد التزاماته الضريبية بموجب القانون ودفع المبلغ المستحق عليه.
- ^{xliii} البنك الدولي، تقرير ممارسة أنشطة الأعمال في العالم العربي 2012، مرجع سابق، ص60.

تبني إستراتيجية المحيط الأزرق وفق اعتبارات التسويق الدولي:دراسة حالة في شركة الأدوية

ريم نوري مجيد
صيدلانية تدرج
رئاسة صحة نينوى

أ.مها مصطفى جانكير بك
جامعة الموصل

د. آلاء عبد الموجود العاني
جامعة الموصل

المستخلص

يتضمن البحث الحالي دراسة مدى إمكانية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى من خلال سعيها لتوسيع حصتها السوقية والانتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية وخاصة في ظل التغيرات الجوهريّة التي شهدتها تلك الشركة والمتمثلة بتغير ملكيتها من القطاع العام إلى القطاع الخاص. إذ أن الجهة المستثمرة لديها توجهات حول توسيع نطاق المنتجات فضلاً عن توسيع الحصة السوقية وتدويل منتجاتها من خلال الاهتمام بجودة المنتجات والمنافسة مع الكلفة والسعر. والتوجه إلى مجالات التسويق الدولي الذي يعد نشاطاً ديناميكياً مبتكراً للبحث عن الزبون القانع في سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد والوصول إلى هذا المستهلك وإشباع رغباته .

تبني البحث ثلاثة فرضيات كان منها “ العمل وفق اعتبارات التسويق الدولي يعزز من إمكانية تطبيق فلسفة المحيط الأزرق “ . واستخدمت الأساليب والمؤشرات الإحصائية المختلفة لاختبار تلك الفرضيات، وانتهى البحث بتقديم جملة من الاستنتاجات ومن ضمنها تتوافر إمكانية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمة المبحوثة وذلك بدلالة توافر مقومات أو مبادئ تنفيذها.

المقدمة

تمثل إستراتيجية المحيط الأزرق فلسفة إدارية تسويقية حديثة قائمة على أساس البحث عن أو غزو أسواق جديدة لم تكن معروفة مسبقاً لها وللمنافسين من أجل خلق الطلب فيها وإيجاد فرص استثمارية جديدة سعياً وراء البقاء والنمو وتحقيق المنفعة . وتواجه شركات الأدوية في معظم الدول منافسة شديدة نظراً لكون المنتجات الدوائية من المنتجات التي تشهد تزايد في الطلب عليها، لذا يتمثل التحدي الأكبر لهذه المنظمات في استدامة البحث عن القطاعات السوقية التي توجه منتجاتها إليها . تم تغطية البحث وفق أربعة محاور أساسية تمثلت بالآتي:

• المحور الأول : الإطار المنهجي.

• المحور الثاني: الدراسات ذات العلاقة

• المحور الثالث : الإطار النظري ويشمل :

1. إستراتيجية المحيط الأزرق المفهوم والمضامين

2. التسويق الدولي المفهوم والأهمية والأبعاد

• المحور الرابع : الإطار الميداني.

• المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

تواجه شركات الأدوية في معظم الدول منافسة شديدة نظراً لكون المنتجات الدوائية من المنتجات التي تشهد تزايد في الطلب عليها ، والسوق مليء بالماركات والعلامات التجارية الدوائية، لذا يتمثل التحدي الأكبر لهذه المنظمات في استدامة البحث عن القطاعات السوفوية التي توجه منتجاتها إليها في ظل ما تشهده الأسواق من منافسة بوتيرة متصاعدة. وتمثل إستراتيجية المحيط الأزرق فلسفة إدارية تسويقية حديثة قائمة على أساس البحث عن أو غزو أسواق جديدة لم تكن معروفة مسبقاً لها وللمنافسين ، من أجل خلق الطلب فيها ، وإيجاد فرص استثمارية جديدة سعياً وراء البقاء والنمو وتحقيق المنفعة .وعليه يمكن تأطير مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما هي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة المبحوثة في الوقت الحالي؟
2. ما واقع فهم فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل إدارة المنظمة المبحوثة ؟
3. ما هي التأثيرات التي يولدها تبني المنظمة المبحوثة لإستراتيجية المحيط الأزرق ؟
4. كيف يمكن إعادة بناء حدود السوق الخاص بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ؟
5. وكيف يمكن الوصول إلى المناطق غير المأهولة والتي لم تكتشف بعد ولم تتلوث بالمنافسة الدولية ؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال طرحه لمواضيع معاصرة تمثل أحد أهم البدائل المتاحة أمام منظمات الأعمال لتتبناها في إطار سعيها نحو ما تبغي إليه من أهداف ولواكبة مستجدات البيئة ومعطياتها المتغيرة باستمرار. إذ تعد إستراتيجية المحيط الأزرق فلسفة إدارية حديثة تستند في جوهرها عن البحث عن المناطق السوفوية غير المأهولة بالمنتجات وبعيدة عن أنظار المنافسين ، ولعل أهمية البحث تتعاظم من خلال توجيه أنظار منظمات الأعمال إلى اعتماد إستراتيجية المحيط الأزرق خارج حدود الدولة التي تمارس فيها أنشطتها وذلك من خلال العمل وفق اعتبارات التسويق الدولي.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق جملة أهداف تتمثل بالآتي:

1. استعراض الأطر الفكرية التي تعكس المضامين النظرية لمتغيرات البحث وفقاً لما جاء في أدبيات الإدارة.
2. تحديد الإستراتيجية الحالية التي تتبناها المنظمة المبحوثة ، وما هي توجهاتها المستقبلية في هذا الاتجاه.
3. الوقوف على مدى إمكانية تبني فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية ، واعتمادها كمصدر تدخل من خلاله إلى الأعمال الدولية من خلال تدويل نشاطها التسويقي.

رابعاً : فرضيات البحث

لقد تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة حيث أن فرضيات الدراسة تعد إجابات آنية للظاهرة المدروسة، وحلولاً متوقعة للمشكلة موضوع الدراسة ، و عليه تم صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: تمتلك إدارة المنظمة المبحوثة إدراكاً لمفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق بما يهيئ لإمكانية تبنيها.

الفرضية الثانية: العمل وفق اعتبارات التسويق الدولي يعزز من إمكانية تطبيق فلسفة المحيط الأزرق .

الفرضية الثالثة: يتباين مستوى توافر المبادئ الممكنة للتطبيق لإستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمة المبحوثة.

خامساً : مجتمع البحث وعينته

تم اختيار الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى بوصفها ميدانياً لتطبيق الجانب العملي.

سادساً : أساليب جمع و تحليل البيانات

تم إجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين الإداريين في الشركة بهدف التعرف على الإستراتيجية التي تتبناها الحالية التي تتبناها الشركة ، فضلاً عن توزيع استمارات الاستبيان التي غطت متغيرات البحث ، والبالغ عددها (25) استمارة استرجع منها (23) استمارة صالحة للتحليل ، تضمنت أربعة وعشرين فقرة صيغت بطريقة تجمع بين متغيري البحث (أي أن الفقرات التي ترتبط بالمحيط الأزرق تعكس في مضامينها اعتبارات التسويق الدولي).

في حين تم استخدام بعض المؤشرات الإحصائية للتمكن من اختبار الفرضيات التي تبناها البحث. وهذه الأساليب تتمثل بالآتي:

1. التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف إجابات الأفراد المبحوثين.
2. الأوساط الحسابية: لتحديد اتجاهات الإجابات ضمن المقياس المحدد.
3. الانحرافات المعيارية: لتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
4. معامل الاختلاف : وذلك لترتيب متغيرات البحث بحسب وجودها في المنظمة المبحوثة.

أما الأساليب المستخدمة في اختبار استمارة الاستبيان فقد شملت:

1. اختبار الصدق الظاهري

للتأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث تم إجراء اختبار الصدق الظاهري، من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في العلوم الإدارية لتقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للمتغيرات المراد قياسها ، وقد تم الأخذ بأرائهم بما يتلاءم مع طبيعة البحث.

1. قياس ثبات الاستبانة

تم استخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا

(Gronbach Alpha) بهدف تحديد مستوى درجة ثبات استبانة البحث وفقراتها ، وبلغ هذا المعامل (0.878) لمتغيرات البحث بشكل إجمالي، وتعد هذه القيمة مقبولة وكافية في الدراسات الإدارية والسلوكية .

المحور الثاني / الدراسات ذات العلاقة

أولاً: الدراسات ذات العلاقة بالمحيط الأزرق

قدم عدة كتاب وباحثين دراسات مختلفة عن المحيط الأزرق ، إذ قدم (khamis) دراسة نظرية عن مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق تناول فيها أهداف وفوائد ومبادئ هذه الإستراتيجية ، فضلاً عن تقديمها لمتطلبات نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية والمتمثلة بضرورة التخلص من النظرية القديمة للسوق والتطلع لفتح سوق جديدة ، والنظر في ما وراء الطلب والتركيز على أشياء ومنتجات جديدة يحتاجها المستهلك ، وإعادة تقييم المنظمة والتعرف على الإمكانيات المتاحة . والابتعاد عن مجال التنافس والبحث عن التميز وغيرها .

وجاء في دراسة (Chan & Mauborgne 2004) تحت عنوان إستراتيجية المحيط الأزرق أن المنافسة بين الصناعات المكتظة لا تقدم طريقاً لاستدامة الأداء العالي ، وأن الفرصة الحقيقية هي خلق محيط أزرق في المجال التسويقية التي لا تشهد تنازع في المنافسة ، كما تضمنت الدراسة مقارنة بين المحيطات الزرقاء والحمراء ، فضلاً عن توضيح آلية التوجه نحو المحيط الأزرق .

وأجرى (رؤوف 2010) دراسة بعنوان دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي – بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية – نينوى، استهدفت الدراسة الوقوف على مدى قدرة المنظمة المبحوثة على تحويل الأفكار التسويقية المعاصرة إلى برامج وأنشطة لغرض تبني استراتيجياتها التسويقية وصولاً إلى تحسين أداؤها. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة قيام الشركة المبحوثة بدراسة أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق ، ومحاولة اعتماد أحد أو بعض تلك الأبعاد بما ينسجم وإمكانيات الشركة والوضع التنافسي القائم.

وبجئت دراسة (حسن) في كيفية الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق ، إذ عرض الباحث المقارنة بين كلا الإستراتيجيتين ، كما ركز على بناء صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق وآلية تنفيذها ، وعد الباحث أن ابتكار القيمة يعد حجر الزاوية في تنفيذ هذه الإستراتيجية .

وجاءت دراسة (حمودي 2013) لتوضح دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن ، هدفت الدراسة تحليل علاقة الارتباط والأثر بين متغيراتها لدى الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في مدينة الموصل ، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطاً فضلاً عن وجود تأثير معنوي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

إستراتيجية المحيط الأزرق بدلالة مبادئها الستة في مهام إدارة علاقات الزبائن ، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المنظمة لتكيزها على إعادة بناء حدود السوق والتغلب على العقبات المنظماتية وبناء التنفيذ ضمن إستراتيجية المحيط الأزرق.

ثانياً: الدراسات ذات العلاقة بالتسويق الدولي

تناولت دراسة (حسين 2010) موضوع التسويق الدولي ودوره في اقتحام الأسواق الدولية ، اهتمت الدراسة بإلقاء الضوء على الجوانب الايجابية للجات كأحد أهم أدوات التسويق الدولي في اختراق الأسواق الدولية ، واستهدفت تبني نظام الاقتصاد المفتوح (الحر) كبيئة اقتصادية فاعلة في دعم و تعظيم دور التسويق الدولي في اقتحام الأسواق الدولية. وانتهت الدراسة بتقديم توصية ترتبط بأنه على جميع الدول النامية و العربية التي لم تنضم لعضوية الجات الانضمام للجات وعلى وجه السرعة و حضور جولاتها ودخول مفاوضاتها بدلاً من الابتعاد والذي لن يغير من نظام الاقتصاد و التجارة الدولية الجديدة.

وناقشت دراسة (Akkaya) تحليل الطرائق التي تتنافس من خلالها المنظمات في البيئة العالمية وأهم التكتيكات التي تستخدم في هذا المجال والتي تختلف باختلاف قدرات المنظمة ورغبتها في الحصول على التراخيص مبيناً أنه على المنظمة أن تتوخى الحذر في استخدامها لتلك التكتيكات قبل أن تقرر تدويل أنشطتها لأنها قد تواجه الفشل في تنفذ التكتيكات مما يؤدي إلى خسارة في الأرباح أو حتى إغلاق المنظمة.

في حين عرضت دراسة (عبد الرؤوف 2012) لتعرض موضوع التسويق الدولي و تأثيره على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر دراسة حالة الجزائر ، اهتمت الدراسة ببيان أهمية وظائف التسويق الدولي كاستراتيجية فعالة في تحقيق معدلات تنمية اقتصادية ، و اكتشاف أسواق جديدة و جلب اكبر تدفق ممكن من الاستثمارات الأجنبية المباشرة الذي يعتبر ذات أهمية كبيرة في تحقيق النمو الاقتصادي و التنمية الشاملة.

وجأت دراسة (Agnihotri & Santhanam) تحت عنوان إستراتيجيات التسويق الدولي في البيئة العالمية لتناقش الجدول الكبير في مسألة الإستراتيجية الأفضل التي يجب أن تتبناها المنظمات في الأسواق الدولية ، إذ يرى الباحثان أن الأمر يحتاج إلى النظر في القوى البيئية الخارجية والعوامل التنظيمية الداخلية ، قبل أن التوصل إلى إستراتيجية التسويق الدولي. ويرى الباحثان أنه من أجل تحقيق التكامل المتزايد للأسواق الدولية فإنه على المنظمات اعتماد منظور عالمي في التخطيط لإستراتيجية التسويق. وذلك بسبب نمو المنافسة على نطاق عالمي.

وبحثت دراسة (جوامع 2007) في موضوع ثقافة التسويق الدولي لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، استهدفت الدراسة تشخيص العلاقة بين الثقافة التسويقية الدولية لأي مدير والتوجه التسويقي للمنظمة دولياً، وتوصلت إلى أنه الثقافة التسويقية التي يتمتع بها المدير تعد من أبرز العوامل في توجه المنظمة نحو العالمية والتدويل في قراراتها التسويقية .

المحور الثالث / الإطار النظري

أولاً: إستراتيجية المحيط الأزرق: المفهوم والمضامين

أ- مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق .

أصبح مصطلح المحيط الأزرق (Blue Ocean) من المصطلحات الحديثة والمعاصرة في مجال إدارة الأعمال عموماً وإدارة التسويق بوجه خاص، واحد الأسباب تسميتها بهذا الاسم هو محاولة اقتباس لون المياه النقية الصافية الزرقاء غير الملوثة بالبيئة المحيطة التي تعكسها دموية المياه الحمراء وهو ما يشبه إلى حد بعيد المنافسة الشرسة بين المنظمات في سبيل الحصول على أكبر حصة سوقية و لا يوجد فرصة لشركات أخرى منافسة لها في الدخول إلى هذا العالم القوي. ومن تلك الأسباب والخصائص تم اقتباس إستراتيجية جديدة في عالم إدارة الأعمال وهو مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق (Strategy Blue Ocean) ويعود الفضل إلى استخدام هذا المصطلح إلى كل من (Chan Kim & Renee Mauborgne) فقد أشارا إلى إنها عبارة عن فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف لحد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون، مع التأكيد على استقلالية المنافسة باعتبارها أمراً غير مطروح، لان قواعدها لم توضع بعد (Kim & Mauborgne, 2005, 2) وهي تعني الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من (نقاط السوق النهائية) التي لم يصلها من يعكس صفوها قط. وبمعنى آخر إنها الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر (لون المنافسة الدموية) .

في حين يعدها البعض آلية تضمن الإنعقاد من حالة المنافسة القائمة وصولاً إلى بناء إستراتيجية غير تنافسية (Michael ,Porter,1996,17) بينما يرى (Kotler& Armstrong,2005,5) سعي المنظمة لفهم حاجات ورغبات الزبون ومن ثم تصميم إستراتيجيتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له، وبناء علاقات مربحة معه، دون اللجوء لأي منافسة تذكر.

ويرى (طالب ، والبناء، 2012، 31) أن المحيط الأزرق هو تلك المياه النقية الصافية الزرقاء اللون التي لم تعكرها دموية المياه الحمراء. لهذا تم تبنيتها من قبل الباحثين والمفكرين تحت مسمى إستراتيجية المحيط الأزرق التي يقصد بها خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق وبملاحظة التعاريف السابقة، يمكن القول إن إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات رغم المنافسة الشرسة في عالم اليوم وفي هذه البقاع المكتشفة تتم صناعة الطلب لأول مرة.

وهذه الإستراتيجية هي عبارة عن إستراتيجية تنافسية وتسويقية حديثة وذلك من خلال البحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيدة عن المنافسة والحروب كما هو السائد في أعمال اليوم.

ب . أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق:

تمثل إستراتيجية المحيط الأزرق جميع المنظمات والصناعات غير الموجودة في السوق الحالية، إذ يتم ابتكار الطلب وتكون المنافسة معدومة وفرص النمو واسعة ، فهي بمثابة أداة لوصف عمق اتساع مساحة السوق المحتملة والتي لم تكتشف بعد. ولقد اتفق معظم الكتاب والباحثين على تحديد أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة بما يلي:

(العتار، 2010، 56) (رؤوف، 2010، 322)

1. الاستبعاد

تسعى منظمات الأعمال إلى استبعاد أو إخفاء بعض العناصر التي يراها غير ضرورية في عملها، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات إلى أدنى حد ممكن، دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة.

لذلك يمكن النظر إليه على أنه استبعاد بعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للمنظمة أو للعملية الإنتاجية من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح ، وتقليل التكاليف وحجم الاستثمار بما يحقق تقدم المنظمة وتميزها عن منافسيها مع ضرورة امتلاكها لكشوف كاملة لكل الموارد والأعمال .

2. التقليل

ويعني تقليل أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة. كأن تقلل من بعض الخدمات المقدمة للزبائن غير الضرورية والمبالغ فيها. أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجودة أو مستحيلة التنفيذ وان كانت جيدة اقتصادياً ومالياً وفنياً واجتماعياً وأخلاقياً أو تقليل جميع التطبيقات المضرّة بالبيئة بشقيها الداخلي والخارجي من أجل تمييز المنظمة عن منافسيها.

3. الزيادة

ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن إذ يمكن للمنظمة أن تحقق نمواً سريعاً عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء والتي عادة ما يكون معدل نمو مبيعاتها أو حصتها السوقية بمستوى أعلى من الزيادة العادية، وبما يؤدي إلى زيادة مستوى حجم الأرباح المتحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على شهرتها وسمعتها محلياً ودولياً، مما يمكنها ذلك من جذب زبائن جدد وإداريين ذو كفاءة عالية للعمل فيها .

4. الابتكار

يعد إحدى الصفات المميزة للمنظمات المتقدمة في البيئات المتغيرة. ويعني تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، أو هو أي فكرة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، لذلك فإن المنظمات المبدعة هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على أساس تام ومتطور أو تكون قادرة على أن تطور طرق جديدة للعمل أو تقديم حلول مبتكرة للمشاكل بحيث تتحول مخرجاتها إلى منتجات مفيدة أو طرق عمل كفوءة .

ت . مبادئ تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق

تتمثل مبادئ تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بالمحاور الآتية :
(احمد ، 2010، 13-11) (حمودي ، 2013 ، 15-11) (. Buttle,2005:231)
(Mohamed, 2009, 29)

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق

يتناول هذا المبدأ العمل على ايجاد سوق جديدة للانفلات من المنافسة ، ويظهر هنا مبدأ مخاطرة البحث التي يكافح ضدها الكثير من المدراء لإيجاد نماذج تطبيقية ناجحة من خلال التعرف على حقائق السوق بطريقة جديدة وبشكل جذري بهدف إعادة بناء عناصر السوق الحالية والذهاب ما وراء الحدود الحالية عندها يمكن الانطلاق لإستراتيجية المحيط الأزرق .

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية

ان القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال التركيز على الصورة الكاملة يعد المفتاح في تخفيض مخاطر التخطيط لاستثمار كم كبير من الجهد والوقت كونه لا يعكس صورة الوضع الاستراتيجي المالي للمنظمة فقط بل يساعدها في استشفاف إستراتيجيتها وتفتح باب الإبداع لنطاق واسع من الأفراد ضمن المنظمة لتفتح عيونها على المحيط الأزرق لتسهيل الفهم والإيصال للآخرين بحيث تؤدي إلى التنفيذ الفاعل .

المبدأ الثالث: الامتداد ما وراء الطلب الحالي

أي التفكير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق وترضي ذوق الزبائن المحتملين، وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح. ويعد هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة . حيث تخفف هذه المقاربة من كفة المخاطرة المرتبطة بإيجاد سوق جديدة من خلال تجميعها أكبر حجم من الطلب على العرض الجديد. لتحقيق تحدي ممارستين قديمتين تقليديتين وهما:

الأولى: التركيز على الزبائن الحاليين.

والأخرى: النزعة إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلاً للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق.

- إن المنظمات - ذات إستراتيجية المحيط الأحمر - تجاهد سعياً لزيادة حصتها من السوق، وتكافح للإبقاء على زبائنها الحاليين وزيادتهم. ويقود هذا في الغالب إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر تفصيلاً، كما يقود إلى تكييف أكبر للعروض لتلبية تفضيلات الزبائن بشكل أفضل، وكلما زادت حدة المنافسة زادت بالتوسط شدة تخصيص العروض المقدمة، وخلال تنافس المنظمات لتلبية تفضيلات الزبون ومن خلال التقسيم الدقيق للسوق تخاطر هذه المنظمات في خلقها سوقاً مستهدفة ضيقة جداً.

- لكن في إستراتيجية المحيط الأزرق تحتاج المنظمات إذا أرادت زيادة حجم محيطها الأزرق إلى أن تأخذ مساراً معاكساً. فبدلاً من التركيز على الزبائن، عليها أن تنظر إلى غير الزبائن، وبدلاً من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة إلى المستهلكين. وما الفائدة من ذلك ؟ يسمح هذا الأمر للمنظمات بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي لفتح المجال أمام فئة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل.

المبدأ الرابع: السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح

ويعني ذلك السعي لتنفيذ استراتيجيات المنظمة التي تم تحديدها بما يساعدها على تحقيق أهدافها. و توظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات الزبائن في كل مرحلة ، ويرتبط هذا المبدأ بتحقيق منافع

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جديدة باستخدام المعايير الأساسية ضمن المجالات الآتية (منفعة الزبون ، منفعة السعر ، منفعة الكلفة ، التكيف) .

المبدأ الخامس: التغلب على العقبات المنظماتية

يتطلب تحقيق النجاح الخارجي في المنافسة أن تحقق المنظمة نجاحا داخليا في أنشطتها ، وذلك من خلال حل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمنظمة لتفادي أية مشكلات متوقع ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، ولتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة. وبوجه عام فإن هنالك أربعة تحديات تواجه تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق تتمثل بالآتي:

- المعنوية : تتعلق بإيقاظ الأفراد العاملين ليدركوا الحاجة إلى التغيير الإستراتيجي والخروج من الحالة القائمة .
- محدودية الموارد .
- الدافع : أي تأمين الدوافع التي تسهم في تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق.
- السياسة : وتتمثل بالمقاومة الداخلية والخارجية للتغيير من قبل أصحاب النفوذ والمصالح الأقوياء.

المبدأ السادس: بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية

ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل إستراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق. ولتحقيق نجاح أية إستراتيجية، يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات، والتوقعات، وعندها فقط ستبحر المنظمة إلى تلك المياه المفتوحة وستصل إلى الميناء المنشود بنجاح.

ج. مصفوفة المحيط الأزرق

تم استحداث مصفوفة المحيط الأزرق استناداً إلى أبعاده السابقة التي تم ذكرها فيم سبق وهذه المصفوفة (سيرك الشمس) الموجودة في كندا فقد ساهم هذا السيرك بتقديم منتجات ثقافية تتسم بالإبداع والابتكار وتقديم عناصر جديدة للمستهلك لم تتوفر في المنتجات المنافسة لهذا سميت مصفوفة السوق الأزرق (بسيرك الشمس) وهذه المصفوفة تتكون من أربعة أبعاد الخاصة بأبعاد إستراتيجية السوق الأزرق (الطائي، 2006، 17) (احمد، 2010، 9) .

(سيرك الشمس)	
زيادة مكان عرض متميز	استبعاد لاعبين مشهورين عروض الحيوانات تعدد العروض في ساحة واحدة
ابتكار قصة مسرحية بيئة عمل أفضل قصة مسرحية موسيقى، رقصات جمالية	تقليص المهرجين الإثارة والخطر

الشكل (1) مصفوفة السوق الأزرق

المصدر: “ احمد ، محمد ، 2010، إستراتيجية المحيط الأزرق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق

فيما سبق نلاحظ ان مصفوفة سيرك الشمس كانت مقسمة إلى أربعة أقسام استناداً إلى أبعاد السوق الأزرق ولكن في حالة استخدام هذه المصفوفة في تسويق منتجاتنا سوف تكون المصفوفة حسب المنتج الذي نرغب بتسويقه كما يلي : (الطائي، 2006، 17).

ثانياً : التسويق الدولي

إن مفهوم التسويق الدولي لا يختلف عن مفهوم التسويق الاعتيادي من ناحية المعنى والأنشطة ولكن الاختلاف يقع في الكيفية التي تمارس فيها هذه الأنشطة ومستوى المرونة المطلوبة وذلك نتيجة لاختلاف طبيعة الأسواق الخارجية عن الأسواق المحلية وذلك يكون نتيجة لاختلاف الأنظمة والقوانين والإمكانات المالية والعادات والتقاليد مابين دولة ودولة أخرى.

أ- مفهوم التسويق الدولي

تعتمد دراسة التسويق الدولي على تعريف ماهية التسويق والأنشطة التي يتألف منها فالسويق هو ذلك العلم الذي فرض نفسه بقوة في الآونة الأخيرة وأصبح لا غنى عنه للشركات أو المؤسسات أو الأفراد الذين يمارسون عملاً تجارياً أي ان لديهم منتجاً يريدون تسويقه وهذا المنتج قد يكون خدمة كالخدمات الفندقية أو السفر أو السياحة (حسين، 2010، 22) ومن أهم التعاريف الخاصة بالتسويق الدولي حسب ما يرى (العبدلي ، والعلاق ، 1999، 322) فقد عرفا التسويق الدولي بأنه " التسويق الدولي لا يعدو كونه نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في السوق والوصول إلى إليه وإشباع رغباته.

في حين عرف بعض الكتاب والباحثين التسويق الدولي بأنه " مجموعة الجهود التسويقية الموجهة لإشباع حاجات المستهلك خارج الحدود الجغرافية للمركز الرئيسي للشركة الأم، أي في بيئة تسويقية غير التي تعمل فيها الشركة المنتجة، لأغراض تحقيق الأهداف التسويقية المخططة من أرباح ومبيعات ونمو واستقرار وحل المشكلات وغيرها" (السامرائي، 2011، 138) بينما عرفته من جهة ثانية الجمعية الأمريكية للتسويق " بان التسويق الدولي هو عبارة عن عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد". (عبد الرؤوف، 2012، 4)

كما يعرفه (أبو قحف، 2007، 20) بأنه اكتشاف من حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي وبمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات فبظل قيود ومتغيرات البيئة الدولية ويرى (Oliver, 1990, 30) ان التسويق الدولي " هو عبارة عن مجموعة من الطرق والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بكسب زبائن مهمين والمحافظة عليهم وذلك من خلال طرق أسواق عالمية جديدة" ولتحقيق ذلك يجب إتباع بعض الخطوات والمعرفة الجيدة للأسواق والتسويق الجيد للمنتجات والخدمات بالاعتماد على السياسات الفعالة للاتصال والتوزيع.

ب- أهمية التسويق الدولي

أصبحت الكثير من الدول تهتم بإبرام الاتفاقيات الدولية، بالخصوص في مجال التجارة فيما بينها، لتشجيع التجارة الخارجية بشقيها "الاستيراد والتصدير"، و في هذا الجانب نتناول أهمية التسويق الدولي، و الفوائد التي تعود على الدول من خلاله.

أن أكثر المكاسب وضوحاً و ايجابية، هو فتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيا الدولة بمزايا على قريباتها في الدول الأجنبية. ويمكن توضيح أهميته في النقاط التالية: (عبد الرؤوف، 2012، 5) (أبو قحف، 2007، 707)

1. الاستفادة من التصدير من خلال عمله على توفير مورد مستمر للاستثمارات، فضلاً عن كونه يعمل على تنمية الصناعات المحلية وتخفيض تكاليف الإنتاج. فالتصدير أحد الطرق للحصول على العملة الصعبة التي تحتاجها الدول، لاستيراد المنتجات التي تنتجها محلياً، وبالتالي فه يعتبر كسباً قومياً واضحاً، كما يؤدي إلى رفع المعيشة و التنمية، و رفع القدرة الشرائية للمستهلكين.
2. الاستفادة من الاستيراد إذ لا تقتصر فائدة الاستيراد على كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات وإنما الفائدة الأساسية هي في إتاحة الفرص للحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محلياً، وإتاحة الفرصة للحصول على سلع لا تنتج بكميات كافية محلياً أو لا تنتج مطلقاً نتيجة لعوامل مناخية أو لنقص الموارد الطبيعية. ومثل هذا الاستيراد قد يرمي بالضرورة إلى رفع مستويات المعيشة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

3. التسويق الدولي يسمح ببيع فائض المؤسسة إلى الخارج، و خلق فرص للتوظيف، فهو ضرورة حيوية خاصة.
 4. استفادة الدول النامية من استثمارات الأجنبية المباشرة اقتصاديا و اجتماعيا و سياسيا، رغم أن الدول المستثمرة في الدول النامية لا تفعل إلا بمصلحتها الخاصة.
 5. الإسهام في دعم عجلة التنمية، لأن التسويق الدولي تحتاج إلى مهارات، و يخضع لعدة اعتبارات أخرى.
 6. التسويق الدولي يساهم في خلق مناصب شغل من خلال التوسع في نشاط المؤسسة، بغية تحقيق أكبر عائد من خلال رفع حجم الإنتاج.
 7. بناء سمعة جيدة على المستوى المحلي، و الدولي للشركة.
 8. زيادة رقم أعمال الشركة.
 9. يساعد في الهروب من حدة المنافسة أو انخفاض الطلب من السوق المحلي.
 10. المساهمة في تشجيع الإنتاج على نطاق واسع، مما يخلق وفرات كبيرة.
- ت- أبعاد عملية التسويق الدولي

إن العناصر الرئيسية لعملية التسويق الدولي أو عملية التبادل الدولي، هي القدرة على فهم الفرص الخارجية، و استيعابها، و تحديد الفرص المربحة و تحليلها، و كأساس لتصميم إستراتيجية المنتجات، و الخدمات، الأسعار، ... لتحقيق أحسن تبادل تجاري. إلا أننا نتساءل عن أوجه التشابه و الاختلاف في أنشطة التسويق الدولي، لأن هناك درجات متفاوتة من الالتزام لغزو الأسواق الدولية. وبحسب (حسين، 2010، 32) يمكن إدراج أهم أبعاد التسويق الدولي التي تشكل درجة التزام المنظمة بالعمل في الأسواق الدولية وفقاً لأشكال الدخول للأسواق الدولية الآتية:

- 1- التصدير : ويعد من أبسط أشكال الدخول للأسواق الخارجية لتضمنه أقل نسبة مخاطر مقارنة مع البدائل الأخرى وحسب مستوى نشاط المنظمة .
- 2- الترخيص الأجنبي وفيه تدخل المنظمات الخارجية من خلال إبرام اتفاقيات مع مؤسسات تسويقية أجنبية من أجل إنتاج و تسويق أو تسويق منتجاتها في الخارج و تقسم نسبة الأرباح بين المرخص والمرخص له.
- 3- الاستثمار المشترك وهو أكثر التزاماً في التوسع الدولي ، وهو تعاون بين منطمتين أو أكثر على الاستثمار بالنتاج وبناء أو بناء أنظمة توزيعية للوصول للأسواق الخارجية .
- 4- الاستثمار المباشر : وهو رغبة المنظمة بالسيطرة على إنتاج منتجاتها و تسويقها في الخارج ، وذلك بإنشاء فروع إنتاجية للمنظمة بالخارج.

ث- التسويق الدولي في مواجهة البيئة المتغيرة

إن تحديد الإطار الاستراتيجي يتطلب تصميم و تنفيذ و مراقبة الاستراتيجيات حيث يتناول التصميم للاستراتيجيات كيفية تحليل البيئة لدراسة نقاط الضعف و القوة و الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الداخلية و الخارجية ، بالإضافة إلى الاستراتيجيات المتعلقة بكيفية دخول الأسواق الدولية بطريقة تؤدي إلى خلق أساس ديناميكي لتعديل الإستراتيجيات مع التغير النوعي و الكمي في البيئة عبر الزمن ، أما تنفيذ الإستراتيجيات ، فيجب أن يتم مع أخذ الاختلافات البيئية في الحسبان لتحقيق الأهداف فاختيار الشريك - في حالة الاستثمار المشترك أو عقود الترخيص - يتطلب تقويمه و مدى تحقيق توافق استراتيجي بينه و بين الشركة ، بالإضافة إلى تكييف إدارة هذا المشروع المشترك و تنظيمها و الممارسات الإدارية مع بيئة هذا المشروع . و بالنسبة للرقابة على الاستراتيجيات فإن المعايير المالية لا تكفي ، إذ لابد من التأكد من أن العلاقات بين الشركة الدولية و الدولة المضيفة معززة في إطار مدى تحقيق أنشطة التسويق الدولي و مواجهة المنافسة .

المحور الرابع / الإطار الميداني

- وصف و تشخيص مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق وفق منظور التسويق الدولي في المنظمة المبحوثة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يقودنا استكمال الإطار المنهجي للبحث التعرف على اتجاهات وآراء الأفراد المبحوثين (القيادات الإدارية المسؤولة في المنظمة المبحوث) حول فقرات الاستبيان وعلى النحو الآتي:

كشفت نتائج المقابلة التي أجريت مع بعض المسؤولين في المنظمة المبحوث أن الإستراتيجية الحالية التي تتبناها تتمثل في إشباع السوق المحلي ، والتميز بجودة المنتجات الدوائية التي تنتجها ، فضلاً عن امتلاك المنظمة المبحوث للريغبة بتوسيع الحصة السوقية من خلال توسيع نطاق تعاملها الجغرافي والخروج من الحدود المحلية إلى الدولية .

وعند عرض الاستمارة على الأفراد عينة البحث وأثناء توجيه بعض الأسئلة المعززة للاستمارة ، تبين أن الأفراد المسؤولين في المنظمة المبحوث يمتلكون إدراكاً لمضامين وفلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق ، في حين كانت إجاباتهم وآرائهم عن فقرات الاستبيان كالتالي :

أولاً : إعادة بناء حدود السوق

تشير معطيات الجدول (1) إلى أن المنظمة المبحوث تسعى إلى البحث عن الأسواق الجديدة وخاصة الأسواق الخارجية التي تقع خارج العراق ، فضلاً عن رغبة المنظمة المبحوث بتحمل نوع من المخاطرة مقابل تشخيص أسواق جديدة للتوجه نحو خدمتها. يستدل على ذلك من خلال قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي البالغ (3.88) وبانحراف معياري قدره (0.9625) وبمعدل عام لنسبة استجابة (77.608%).

الجدول (1) المؤشرات الإحصائية لبعث إعادة بناء حدود السوق

المتغير	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X1	34.8	8	39.1	9	13.0	3	4.3	1	0.96	3.87	77.39
x2	43.5	10	34.8	8	8.7	2	8.7	2	1.01	4.04	80.87
x3	30.4	7	47.8	11	4.3	1	8.7	2	0.95	3.83	76.52
X4	39.1	9	30.4	7	8.7	2	13.0	3	0.93	3.78	75.65
المؤشر الكلي	36.96		38.04		8.70		8.70				
	75.00		16.30		38.04		8.70				

ثانياً : التركيز على الصورة الكاملة

تشير معطيات الجدول (2) إلى أن المنظمة المبحوث تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي بمنظور يعكس النظرة الشمولية التي تمكنها من التعامل مع ما تمتلكه من موارد وقدرات بصورة فاعلة وكفاءة وتوجيهها نحو المحيط الأزرق ، وخاصة في الأسواق الخارجية وذلك من خلال تحديد مخاطر الاستثمار ومحاولة تقليلها قدر الإمكان ، فضلاً عن قيام المنظمة المبحوث بتشجيع الأفراد وفتح باب الإبداع أمامهم ضمن المكان الذي يعملون فيه . يستدل على هذه الأمور من خلال قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي البالغ (3.903) وبانحراف معياري قدره (0.97) وبمعدل عام لنسبة استجابة (78.043%).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الجدول (2) المؤشرات الإحصائية لبعء التركيز على الصورة الكاملة

المتغير	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		لا اتفق بشدة		نسبة الاستجابة
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
X1	34.8	8	13.0	3	8.7	2	34.8	8	34.8	8	73.91
x2	26.1	6	8.7	2	0.0	0	52.2	12	26.1	6	77.39
x3	43.5	10	0.0	0	13.0	3	30.4	7	43.5	10	80.87
X4	30.4	7	4.3	1	4.3	1	52.2	12	30.4	7	80.00
المؤشر الكلي	33.70		6.52		6.52		42.39		10.87		
	76.09		13.04		10.87		76.09		78.043		0.97

ثالثاً : الامتداد ما وراء الطلب الحالي

تشير معطيات الجدول (3) إلى أن المنظمة المبحوثة تحاول تغيير إستراتيجيتها بما يتناسب مع أهدافها وخططها في ظل معطيات التغيير الراهنة ، لاسيما وإن المنظمة المبحوثة هي الآن تشهد تبني إستراتيجية جديدة في ظل تحول ملكيتها من القطاع العام إلى القطاع الخاص وتملكها من قبل مستثمر يحاول أن ينتهج إستراتيجية النمو والتوسع من خلال الدخول إلى الأسواق العربية والعالمية وهذه الأمور بجملتها تصب في تحقيق فلسفة المحيط الأزرق . يستدل على هذه الأمور من خلال قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي البالغ (4.09) وبانحراف معياري قدره (1.035) وبعء عام لنسبة استجابة (81.74%).

الجدول(3) المؤشرات الإحصائية لبعء الإمتداد لما وراء الطلب الحالي

المتغير	اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		لا اتفق بشدة		نسبة الاستجابة
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
X1	30.4	7	4.3	1	8.7	2	43.5	10	30.4	7	76.52
X2	52.2	12	4.3	1	8.7	2	30.4	7	52.2	12	84.35
X3	30.4	7	4.3	1	0.0	0	56.5	13	30.4	7	81.74
X4	47.8	11	0.0	0	8.7	2	34.8	8	47.8	11	84.35
المؤشر الكلي	40.22		3.26		6.52		41.30		8.70		
	81.52		9.78		8.70		81.52		81.74		1.035

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

رابعاً : السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح

تظهر المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (4) إلى أن المنظمة المبحوثة تحاول تغيير إستراتيجيتها بما يتناسب مع أهدافها وخططها في ظل معطيات التغيير الراهنة ، لاسيما وإن المنظمة المبحوثة هي الآن تشهد تبني إستراتيجية جديدة في ظل تحول ملكيتها من القطاع العام إلى القطاع الخاص وتملكها من قبل مستثمر يحاول أن ينتهج إستراتيجية النمو والتوسع من خلال الدخول إلى الأسواق العربية والعالمية وهذه الأمور بجملتها تصب في تحقيق فلسفة المحيط الأزرق . يستدل على هذه الأمور من خلال قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي البالغ (4.09) وبانحراف معياري قدره (1.035) وبعدل عام لنسبة استجابة (81.74%).

الجدول (4) المؤشرات الإحصائية لبعء السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح

المتغير	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		النسبة الاستجابية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
X1	43.5	8	34.8	2	8.7	2	8.7	2	2	4.0	4	80.87	1.0
x2	30.4	3	56.5	2	8.7	0	8.7	2	1	4.0	9	81.74	1.0
x3	56.5	6	26.1	2	8.7	0	8.7	2	2	4.2	2	84.35	1.0
X4	43.5	9	39.1	2	8.7	2	8.7	2	4.1	7	0.0	83.48	1.0
										4.35			
										4.35			
										8.70			
										8.70			
المؤشر الكلي										8.70		1.045	82.61

خامساً : التغلب على العقبات المنظامية

توضح معطيات الجدول (5) إلى أن المنظمة المبحوثة تواجه تحديات مستمرة تتباين في مجالاتها فمنها سياسية ومنها معنوية ومنها دافعية وأخرى ترتبط بندرة أو محدودية بعض الموارد اللازمة للقيام بعملياتها وممارسة أنشطتها وهذه تمثل عقبات تقف بوجه تحقيق فلسفة المحيط الأزرق وخاصة إذا ما قررت الشركة تبني هذه الفلسفة وفق اعتبارات التسويق الدولي. يتضح وجود هذه الأمور من خلال قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي البالغ (4.13) وبانحراف معياري قدره (1.045) وبعدل عام لنسبة استجابة (82.61%).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الجدول (5) المؤشرات الإحصائية لبعء التغلب على العقبات المنظامية

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغير
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
34.8	8	80.87	1.0 1	4.0 4	4.3	1	8.7	2	8.7	2	34.8 8	8	X1
56.5	13	81.74	1.0 3	4.0 9	4.3	1	0.0	0	8.7	2	56.5 5	13	x2
26.1	6	84.35	1.0 8	4.2 2	8.7	2	0.0	0	8.7	2	26.1 1	6	x3
39.1	9	83.48	1.0 6	4.1 7	0.0	0	8.7	2	8.7	2	39.1 1	9	X4
			4.35		4.35		8.70		39.13		43.48		المؤشر الكلي
82.61	1.045	4.13	8.70				8.70		82.61				

سادساً : بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية

تبيين معطيات الجدول (6) إلى أن المنظمة المبحوثة تسعى بشكل مستمر إلى لخلق الثقة والالتزام لدى الأفراد العاملين فيها ، فضلاً عن تشجيع التعاون الطوعي بينهم فلكي ينجح تنفيذ فلسفة المحيط الأزرق تحتاج الإدارة إلى توفير أسس العدالة في التعامل مع الأفراد العاملين وخاصة فيما يرتبط بمدى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات ، ووضوح التوقعات المرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية الجديدة والدخول الجديد للأعمال الدولية. يتضح وجود هذه الأمور من خلال قيمة المؤشر الكلي للوسط الحسابي البالغ (3.87) وانحراف معياري قدره (0.965) وبعء عام لنسبة استجابة (77.39%).

الجدول (6) المؤشرات الإحصائية لبعء بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغير
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
76.52	0.95	3.83	0.0	0	17.4	4	8.7	2	47.8	11	26.1	6	X1
72.17	0.89	3.61	8.7	2	13.0	3	13.0	3	39.1	9	26.1	6	x2
77.39	0.96	3.87	4.3	1	13.0	3	8.7	2	39.1	9	34.8	8	x3
83.48	1.06	4.17	4.3	1	4.3	1	4.3	1	43.5	10	43.5	10	X4
			4.35		11.96		8.70		42.39		32.61		المؤشر الكلي
77.39	0.965	3.87	16.30				8.70		75.00				

من خلال ما تقدم واعتماداً على قيم المؤشر الكلي للأوساط الحسابية لمبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق والتي كانت بمجموعها أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) لأن المقياس المستخدم هو ليكرت الخماسي، فيتضح لنا إمكانية قبول الفرضية الأولى للبحث والتي مفادها "تمتلك المنظمة المبحوثة إمكانية العمل على وفق إستراتيجية المحيط الأزرق".

كما يمكننا القول بتحقق الفرضية الثانية للبحث والتي تنص على أن العمل وفق اعتبارات التسويق الدولي يعزز من إمكانية تطبيق فلسفة المحيط الأزرق . لأن الفقرات الخاصة بالإستبيان صممت

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

بشكل يعكس مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق وفق مضمون التسويق الدولي من دون فصل كل متغير على حدى.

والجدول (7) يوضح قيم معامل الاختلاف والتي يستدل من خلالها على مستوى أو ترتيب وجود المتغيرات في الميدان المبحوث ، وتشير النسب الخاصة بهذا المعامل أن المنظمة المبحوثة تمتلك إمكانية لإعادة بناء حدود السوق الذي تخدمه فضلاً عن إمكانياتها للتنفيذ ضمن الإستراتيجية التي تتبناها إذ بلغت معامل الاختلاف لهذين المبدئين (24.82%) لكل منهما، هذا بالمستوى الأول ، وبإمكان المنظمة المبحوثة أن تعتمد على مبدأ التركيز على الصورة الكاملة بالمستوى الثاني إذ بلغ معامل الاختلاف له (24.85%)، ويأتي بالمستوى الثالث مبدأ التغلب على العقبات النظامية ، وبالمستوى الرابع السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح ، وفي المستوى الأخير مبدأ الامتداد ما وراء الطلب الحالي ، كما أن قيم (t) الناتجة من نتائج اختبار (one sample test) والخاصة بمبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق ، كانت بمجموعها أعلى من القيم الجدولية عند درجتي حرية (1،23) وبمستوى معنوية (95%) وهذه القيم تؤشر معنوية الاختبار وتعكس لنا قبول الفرضية الثالثة للبحث والتي مفادها "تباين مستوى توافر المبادئ الممكنة التطبيق لإستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمة المبحوثة".

جدول (7) ترتيب مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق بحسب معامل الاختلاف

الترتيب بحسب الأهمية	معامل الاختلاف	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق
1	24.82	24.052	0.963	3.88	إعادة بناء حدود السوق
2	24.85	53.67	0.97	3.903	التركيز على الصورة الكاملة
5	25.31	44.85	1.035	4.09	الامتداد ما وراء الطلب الحالي
4	25.30	49.33	1.045	4.13	السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح
3	24.92	14.92	0.965	3.87	التغلب على العقبات النظامية
1	24.82	11.66	0.963	3.88	بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية

N=23 مستوى الدلالة =95%

المحور الخامس / الاستنتاجات والتوصيات أولاً : الاستنتاجات

1. إن البيئة الدولية تزخر بالعديد من المعطيات التي تتميز بالتنوع والتغير بما يجعل من التسويق الدولي نشاطاً حافلاً بالمخاطرة والتحدي ، إلا أنه أمام المنظمات بدائل متاحة ، وإن تبني هذه البدائل يساهم في تقليل المخاطر ، ولعل تبني إستراتيجية المحيط الأزرق يعد أحد تلك البدائل التي تقلل من المخاطرة الناجمة عن المنافسة ، كونها تعمل في الأسواق الهادئة البعيدة عن المنافسة.
2. تتوافر إمكانية تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في المنظمة المبحوثة وذلك بدلالة توافر مقومات أو مبادئ تنفيذها.
3. المنظمة المبحوثة تعرضت إلى تغيير ملكيتها من القطاع العام إلى الخاص ، والإستراتيجية الحالية التي تعمل في ضوءها في الوقت الراهن مبنية على أساس إشباع السوق المحلي، إلا أن المستثمر الجديد للشركة يسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية في الأنشطة ولديه خطط إستراتيجية للولوج إلى الأسواق الخارجية والعمل وفق اعتبارات التسويق الدولي .
4. لذا فإن إستراتيجية المحيط الأزرق يمكن أن تكون أحد أهم الإستراتيجيات التي ستحقق النجاح للمنظمة بسبب كون المنتجات الدوائية تعد من السلع التي تشهد طلباً مستمراً وربما متصاعداً بشكل مستمر ، إلا أن نجاح المنظمة المبحوثة يتجلى في قدرتها على إيجاد تلك الأسواق الهادئة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

التي لم تتلوث بالمنافسين بعد ، ولربما أن الأسواق في بعض الدول الفقيرة النامية مثل السودان وجنوب افريقيا تعد مجالاً خصباً لنجاح المنظمة المبحوثة في تطبيقها لإستراتيجية المحيط الأزرق وخاصة في ظل تبني ميزة السعر التنافسية .

ثانياً : التوصيات

1. إن مواجهة متغيرات البيئة المعاصرة يضع منظمات الأعمال أمام تحديات كبيرة ومتعددة تتمثل بضرورة تحقيق التفوق التنافسي والوصول إلى الريادية ، وهذا يأتي من خلال انتهاز وتبني مسارات عمل مغايرة لما يقوم به المنافسون الأمر الذي يفسر الحاجة إلى قيام المنظمة بتطوير إستراتيجية الابتكار في العمليات والمنتجات من خلال تشجيعها للأفراد العاملين على تقديم الأفكار المبدعة والجديدة .
2. يرتبط التسويق الدولي بعدة عوامل تعد بمثابة وسيلة لتحقيق النجاح عند تبني الإستراتيجيات ومنها المحيط الأزرق في الأسواق المضيئة فعلى المنظمات التي ترغب بتدويل أنشطتها التسويقية مراعاتها ومنها :
 - أهمية المعلومات التسويقية في المحيط الأزرق ومدى توافقها مع أهداف المنظمة .
 - مدى قدرة المنظمة في تحمل المخاطر الناجمة عن تبنيها إستراتيجية المحيط الأزرق ، إذ أن احتمالات الفشل واردة كما احتمالات النجاح وربما هذا الأمر يرتبط بمدى رغبة المنظمة في التحكم بالسوق الأجنبي والرقابة عليه .
 - الضمانات والامتيازات التي تمنحها كل من الحكومة الأم والحكومة المضيئة أو ما يطلق ضغوط الحكومة الأم والحكومة المضيئة .
3. امتلاك المنظمة المبحوثة لكادر إداري وفني في وحدة البحث والتطوير يتابع مستجدات البيئة ومتغيراتها المستمرة من شأنه أن يساهم في تقديم المعلومات والمعرفة عن الأسواق الحمراء الملتهية بالمنافسة والأسواق الزرقاء الهادئة البعيدة عن أنظار المنافسين ، بما يمكن المنظمة من تحديد استراتيجياتها ومواقفها إزاء الأسواق.
4. لكي تتمكن المنظمة المبحوثة من تحقيق أهدافها وتوفير الضمان القوي لتطبيق استراتيجياتها ونجاحها فإن الأمر يبدأ من الزبون المتواجد في المحيطات الزرقاء فشركة الأدوية إذا ما قررت الدخول إلى أسواق السودان وجنوب أفريقيا على سبيل المثال عليها أن تجري دراسة ومسح للأمراض السائدة في تلك المناطق والدول من أجل توفير الأدوية التي تقضي على تلك الأمراض وهذا يعني إشباع لحاجات الزبون وتحقيق لأهداف المنظمة ، إذن المسح البيئي ضرورة حتمية لنجاح تطبيق فلسفة المحيط الأزرق.

1. أبو حفص، عبد السلام، 2007، التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. احمد، محمد، 2010، إستراتيجية المحيط الأزرق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق.
3. أحمد، محمد، (2010)، إستراتيجية المحيط الأزرق بدلا من البحر الأحمر ، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق.
4. الرؤوف، بوشمال، 2012، التسويق الدولي وتأثيره على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر ، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة ستوري/ قسنطينية ، الجزائر.
5. السمرائي، انمار اسعد، 2011، تسويق الدولي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد.
6. العبدلي، قطحان، والعلاق، بشير،(1999)،:التسويق سياسات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان .
7. بن عنتر، عبد الرحمان، 2003، إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، المؤتمر العلمي الأول حول " اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير " عمان – المملكة الأردنية الهاشمية للفترة 12-14 / أيار 2003 /
8. جوامع، إسماعيل، (2007)، ثقافة التسويق الدولي لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر- باتنة حسن، علي عبد الحسن عباس، كيفية الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق ، جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد.
9. حسين محمد سيد محمد ،(2010)،التسويق الدولي دورة في افتتاح الأسواق الدولية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية
10. حسين ، محمد سيد محمد محمد،(2010)، التسويق الدولي ودوره في افتتاح الأسواق الدولية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية.
11. حمودي، وجدان حسن ، (2013)، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن : دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد 41.
12. رؤوف ، رعد عدنان ،(2010)، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي – بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية – نينوى، مجلة تنمية الراهدين ، المجلد 32، العدد 98.
13. صديق عفيفي،(1987)، التسويق الدولي، وكالة المطبوعات الكويتية، الكويت.
14. طالب ، علاء فرحان ،والبناء ، زينب مكي محمود ، (2012)، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
15. مصطفى محمود حسن هلال ، التسويق الدولي ، (كلية التجارة ، مجهول دار وبلد وسنة الطبع).

1. Agnihotri , Prafulla & Santhanam , Hemalatha , International Marketing Strategies For Global Competitiveness ,
 2. Akkaya , M. Fatih, Global Marketing Strategis, Undersecretariat of Foreign Trade Expert.
 3. Buttle, Francis (2005), "Customer Relationship management", 1st ed. Elsevier.
 4. Chan, Kim & Mauborgne ,Renee , (2004),Blue Ocean Strategy, Harvard Business Review ,October.
- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.6748&rep=rep1&type=pdf>.

- Kotler , Philip and Armstrong , Gary , Marketing and introduction, 2005. .5
Michael, Porter, 1996, "How to create an order – winning the market", .6
Harvard Business Review.vol.2.no.13.
Mohamed, Zainal Abidin (2009),"Analysis of the use of the Blue Ocean .7
Strategy; case study Analysis 14 different Agencies", Research bulletin of the
faculty of Economics and managements UPM, 4(March), [http://
econ.upm.edu.my/research_bulletin_articles](http://econ.upm.edu.my/research_bulletin_articles).
Olliver ,Alain, E. , 1990, Auties: Lemarketing international- Quesaisje,press .8
Universtaire, Defrance- Parirs.
<http://www.khamis.ae/2012/12/blue-ocean-strategy> .9

**Adopt the Blue Ocean Strategy in accordance with the international
marketing considerations : a case study in the pharmaceutical
company**

**Alaa Abdul-maojood Al-ani / Lecturer
Maha Mustafa Jankir / Assistant Lecturer
Reem Nouri Majid / Pharmaceutical**

Abstract

Current research includes a study of the feasibility of blue ocean strategy by the General company for pharmaceuticals and medical equipment in Nineveh by seeking to expand the market share of domestic markets to international markets,

particularly in the light of the fundamental changes in the company of the change of ownership from the public to the private sector. Because the investor has directions to extend products and expand market share and the internationalization of its products through attention to product quality and competitiveness with cost and price. and go to the areas of international marketing is a dynamic innovative activity to search the customer contented in a market characterized by disparity, complexity and reach the consumer and satisfy their wishes.

Research adopted three hypotheses had them " act in accordance with considerations of international marketing enhances the possibility of applying the philosophy of Blue Ocean " .

The methods used and the various statistical indicators to test these hypotheses, your search is over to provide a number of conclusions , including the possibility exists for the adoption of Blue Ocean Strategy in the organization researched and so in terms of the availability of the elements or principles of implementation.

A research of three hypothesis was "work according to considerations of international marketing enhances the possibility of applying the philosophy of ocean blue." And used different statistical methods and indicators to test those hypotheses, and research by providing, sum of conclusions, including the possible adoption of blue ocean strategy in the Organization disc`ussed by indication of the availability of elements or principles.

دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

أ. علماوي أحمد

جامعة غرداية الجزائر

د. مصيطفى عبد اللطيف

جامعة غرداية الجزائر

الملخص:

يشكل تحسين أداء المنظمات اهتماما عالميا، وإن قدرة أي مجتمع على إدارة منظماته باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يعد من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ويعد المورد البشري بما يمتلك من قدرات وطاقات ومهارات، الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، ويعتبر تمكين العاملين إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخلا فعالا للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الأهداف الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية.

Summary:

Performance improvement forms a global interest, and the ability of any society to manage its institutions towards achieving strategic goals, is one of the most important characteristics that distinguishes any community from other communities. Having capacities ,energies and skills,the human resource is considered the real wealth owned by the institution.Enabling employees is counted as a strategy,a new skill and an effective input to the development and continuous management improvement to achieve the strategic goals of the institution.

Keywords: empowerment, strategic goals, organizational culture.

المقدمة:

شهدت السنوات الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الايجابية على إدارة الموارد البشرية بتفريعاتها المختلفة، فمنذ الثمانينات الميلادية، ومفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين، والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية على المستوى الدولي، ولا سيما في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المصاحبة للمنافسة العالمية، حيث تبنت معظم المؤسسات الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق التميز والنجاح. وقد أكدت ذلك الوقائع والدراسات والأبحاث التي تعتبر الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن فشل أو نجاح المؤسسات، فأصبح الاهتمام به وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور المتعلقة بالمال، التقنية، والهيكل التنظيمية، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة.

1 إشكالية البحث: نظرا لما تشهده الساحة الادارية من تغيرات وتطورات مست العديد من الجوانب، ونظرا للاهتمام المتزايد بموضوع تمكين العاملين، ونظرا لبحث المؤسسات عن التميز والنجاح و تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، جاءت هذه الدراسة لتجيب عن التساؤل التالي:

ما هي انعكاسات إستراتيجية تمكين العاملين على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؟

2- أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- تحديد مفهوم التمكين وتحديد أبعاده الأساسية.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- تحديد علاقة التمكين بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

3- أهمية البحث: تأتي أهمية هذا البحث من خلال اختيار استراتيجية التمكين بوصفها أكثر الاستراتيجيات قدرة على إكساب المؤسسات درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة في مقابلة احتياجات الزبائن، كما انها الاستراتيجية الكفيلة برفع مستوى الأداء الميداني للمؤسسات وذلك بالاستفادة من قدرات الأفراد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مستندة إلى ما توفره أبعاد التمكين من خلق بيئة تنظيمية جديدة لم تألفها المؤسسات من قبل.

I. مفاهيم أساسية حول التمكين

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، من خلال منح العاملين السلطة، وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة منظماتهم.

1- مفهوم التمكين : سوف نحاول إعطاء بعض التعاريف للتمكين فيما يلي:

يعرف ماروف (1988) التمكين على انه " القدرة على ممارسة الفرد لمهمته بثقة تامة و الإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها انجاز العمل، وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل التمكين مرادفاً لتحقيق الذات مهنياً" ¹

كما قدم كل من Conger and Kanungo (1988) أحد أهم التعريفات المرجعية عن التمكين، حيث عرفوه بأنه:

" إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان شخص بقدراته الذاتية وهو: شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية، وإن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على انه شخص مفكر ويسهم في أداءه وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به" ²

ووصف Doff " التمكين بأنه محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة وقد عبر عنه بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها. ³

والتمكين أيضا هو عبارة عن إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة؛ ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهارتهم؛ كما أنه يشعركم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية. ⁴

كما ينظر إلى التمكين على أنه إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة. ⁵

¹ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث، ط2، الأردن، 2008، ص47

² (احمد الخطيب، عادل سالم معاينة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، بدون طبعة، (الأردن)، 2009، ص30

³ (أثير عبد الأمير وحسين علي عبد الرسول، " إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل "، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(10)، العدد(2)، 2008، ص55.

⁴ (صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، بدون طبعة، 2001، ص145.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

إن التعاريف السابقة تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته.

وهناك أيضا فاسما مشتركا بين التعاريف المتعلقة بالتمكين وهي:

-أهمية امتلاك الفرد للكفاءة الذاتية التي تنشأ منه في الأصل.

-منح الموظف صلاحيات أوسع في أدائه لأعماله.

-أهمية توافر المتطلبات الأساسية للتمكين كالمعلومات، والثقة، المعرفة والمهارة.

2- أهمية التمكين وأهدافه:

1-1 أهمية التمكين:

لقد أصبحت عملية التمكين هامة في ظل التغيير والتقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها بحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة. وعلى الرغم من اهتمام هذه المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد، بتوفير القيادة ذات الرؤية الناقبة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره.⁶

- يؤكد الدكتور يحيي ملحم بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بها)⁷

- يعد طريقة جديدة لتغير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظة على حصتها السوقية وتوسيعها.

2-2 أهداف التمكين:

إن الهدف الرئيسي للتمكين حسب ‘Johnson & Thurston’ هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة.

وقد أشار ‘Ugboro & Obenge’ إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبى توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

ويمكن تلخيص أهداف تمكين العاملين في النقاط الآتية :

-التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد.

-خفض تكلفة الغياب.

-دوران العمل.

-زيادة جودة الأداء.

⁵ (أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في المنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة

الاقتصادية العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، ص7.

⁶ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص145

⁷ يحيي سليم ملحم: ‘التمكين كمفهوم إداري معاصر’، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطباعة والنشر، بدون طبعة،

القااهرة، 2006: ص7.

⁸ نفس المرجع، ص94

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
- يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- يساعد العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال .
- يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

3- فوائد التمكين وأسباب تبنيه

1-3 فوائد التمكين: يحقق التمكين عدة فوائد للجهات المختلفة، يمكن أن نحددها من خلال الجدول التالي:

شكل رقم: 1 فوائد التمكين



المصدر: أنظر:

- البلوي عادل، التمكين الإداري و علاقته بالاداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص19
- عاكف لطيفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، ط1، عمان، دار حامد للنشر، 2011، ص99
- كريمة توفيق، تمكين العاملين-دراسة شركة الاسمنت يسور الغزلان، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص76.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

2-3 الأسباب التي تدعو إلى دراسة التمكين: إن من الأسباب التي تدعو إلى دراسة التمكين ما يلي :

- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز أعمالهم.
- حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية و تركيزها على القضايا الإستراتيجية الطويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

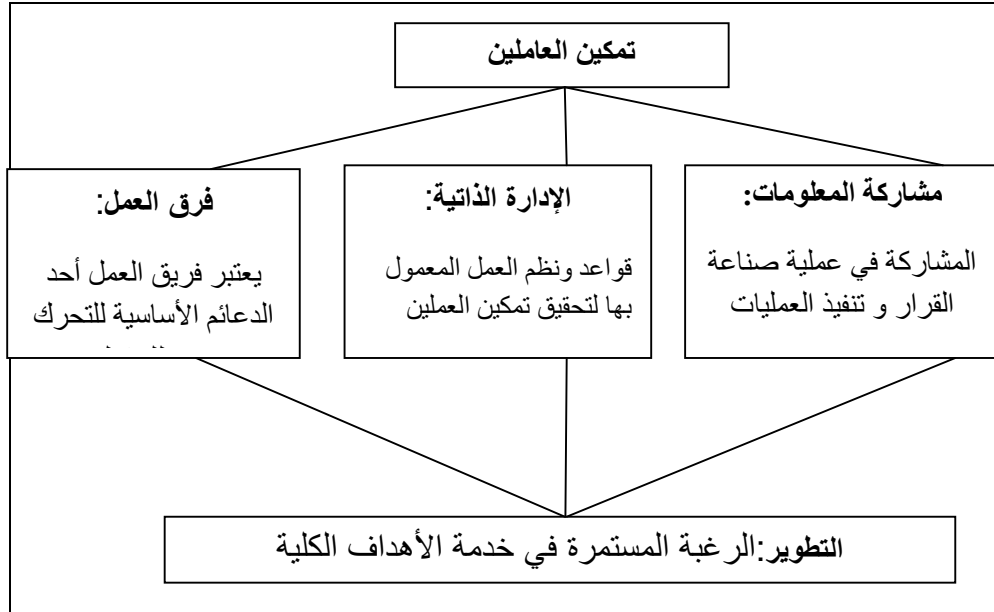
4- إستراتيجية التمكين كمدخل للإصلاح الإداري.

جاءت إستراتيجية التمكين كصيحة جديدة في أدبيات الإدارة في التسعينيات ومطلع الألفية الثالثة، كاتجاه جديد في إعطاء سلطات ومشاركة واسعة للعاملين في المؤسسات.

1-4 عناصر إستراتيجية التمكين وركائزه.

الفرع الأول: عناصر إستراتيجية التمكين: يمكن التعبير عن عناصر تمكين العاملين في الشكل الآتي:

شكل رقم 2: عناصر تمكين العاملين



المصدر: أنظر: - شرع مريم، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والاضافي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص22

- كريمة توفيق، مرجع سابق، ص85 .. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ ادارة الأعمال، إثراء للنشر

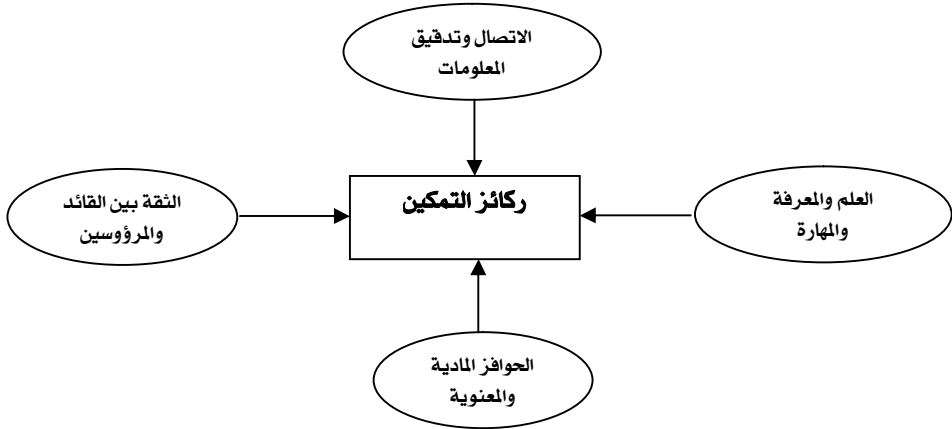
والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2008، ص270

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يمكن القول أن مشاركة المعلومات وتحديد اطار التحرك الذاتي وسيادة روح الفريق لا تعمل فقط على زيادة تمكين العاملين و لكنها تساعد أيضا في:

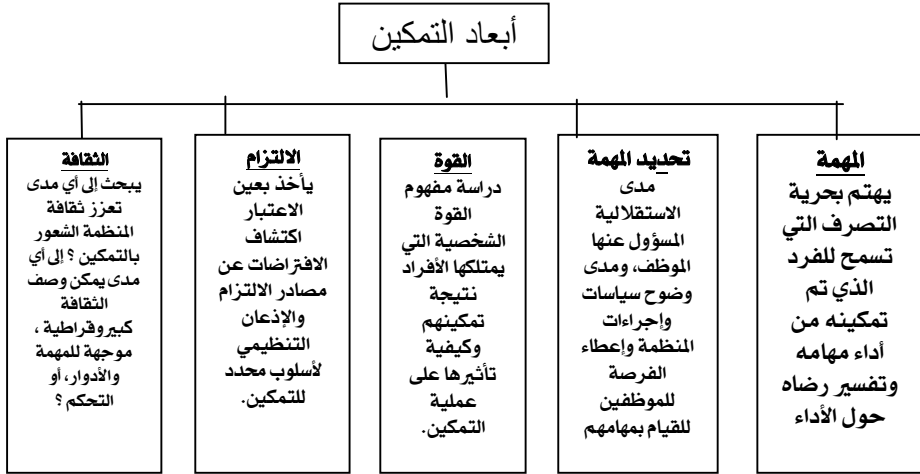
- تحسين نتائج العمل.
 - الرغبة المستمرة للعاملين للتطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة.
- الفرع الثاني: ركائز التمكين؛ هناك مجموعة من الركائز لا يقوم التمكين دونها نذكرها من خلال الجدول التالي:

شكل رقم 3: ركائز التمكين



2.4، أبعاد التمكين يمكن أن نعرض هذه الأبعاد كما يلي:

شكل رقم 4: أبعاد التمكين



المصدر: بالاعتماد على: بلال خلف السكارنة، القيادة البارزة الفعالة، 1: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010، ص 304، 305.

10 أنظر: - رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 77.

- يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص: 59، 75، 97.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة
ونظرا لاختلاف الآراء حول التمكين اتجهت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد التمكين، والجدول أدناه يحدد وجهات النظر حول أبعاد التمكين.

الجدول رقم 1 أبعاد إستراتيجية التمكين:

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Simons	1995	الرقابة
2	Blanchard, wt al.,	1999	المشاركة في المعلومات، حرية أكبر للأقسام الحدودية، فرق العمل الذاتية.
		1999	
		2001	
3	Brown	1996	الجودة، الموارد، التفويض
4	Malek & Harold	1996	الثقافة التنظيمية
5	Clair	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة.
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
7	Rafiq & Ahmed	1998	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
8	Rabbins	1998	الرقابة، الهيكل التنظيمي
9	Appelbaum, et al	1999	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
10	Ersted	1999	المعرفة، المشاركة
11	Daft	2001	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.

المصدر: زكريا مطلق الدوري وآخرون إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، في منظمات الأعمال في الالفية الثالثة، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص 76، 77

3.4 متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين:

إن استعراض أبعاد إستراتيجية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وثقافتها وبنائها الهرمي يجعلنا ندرك أن رحلة التمكين هي ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل إستراتيجية يحتاج لتنفيذها إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها وإلا تعد مغامرة مكلفة إن انتابها الفشل.¹¹ ولكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي موضحة حسب الجدول التالي

¹¹ زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، في منظمات الأعمال في الالفية الثالثة، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص 99

الجدول رقم 2 متطلبات تمكين العاملين وميزاته

الميزات	تمكين العاملين	متطلبات التمكين
تحسين الأداء	تمكين العاملين	الثقة الإدارية: أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم
إرضاء العملاء		الدعم الاجتماعي: شعور الموظفين بالدعم والتأييد من رؤوسائهم وزملائهم
حل المشكلات و الأزمات		الأهداف والرؤية المستقبلية: إدراك العاملين بأهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة
جودة الخدمة		فرق العمل: وجود ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل فرق للمشاركة في صنع القرارات
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال: الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية
ارتفاع الإنتاجية		التدريب المستمر: توفير التدريب اللازم
تحقيق مكانة متميزة		مكافأة الموظفين: المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين

المصدر: محمد سامر العجمي، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص 14، 12.

5- مستويات التمكين، أدواته، شروطه نجاحه وخطواته:

1-5 مستويات التمكين وأساليبه :

الفرع الأول: مستويات تمكين العاملين : يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، وهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجة المنظمة فعلا ويقسم جيلينو وماك شاين (Geleno2000^٥ Mcshane&) تمكين العاملين إلى ثلاث مستويات¹².

أ- المستوى الأدنى: في الاستشارة الانتقالية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

ب- المستوى المتوسط: لتمكين العاملين عندما تتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي. وفي هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتها .

ج- المستوى الأعلى: لتمكين العاملين عندما يتسلم العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار الخيار الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه وتعتبر أبعاد التمكين العالية هذه من خصائص المستندة إلى الفرق.

بين الدكتور عطية حسين أفندي بأن الكثير من المنظمات تطبق اليوم برامج تمكين العاملين ولكن بدرجات مختلفة، وتضم درجات أو نسب مستويات التمكين بطريقة تصاعديّة: التقرير، النصح، التوصية، اتخاذ القرار والتنفيذ.¹³

¹² احمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، مرجع سابق ص 46-47.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الفرع الثاني: أساليب التمكين؛ تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتعددة المتبعة، ومن أهم الأساليب المعاصرة:⁴

• أسلوب القيادة:

يعتبر كل من “ Bennis ” و “ Mc clelland و kanter ” وآخرون تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، والنجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد، أو المدير في تمكين الموظفين، ومنح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، ويركز هذا الأسلوب بشكل خاص على تفويض الصلاحيات، أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

• أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد “تمكين الذات”، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت “ Spretizer ” إلى أن الموظفين المتمكين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

• أسلوب تمكين الفريق:

بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة، وتطويرها، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين من أجل تطوير قدراتهم، وتعزيز الأداء المؤسسي، وهو ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف، والتحول إلى الأفقية، والتنظيم المنبسط بلا من التنظيمات الهرمية.

2-5 أدوات التمكين: من أهم أدوات وتقنيات التمكين التي تناولتها الأدبيات العلمية ما يلي⁵ :

1- إتاحة المعلومات.

2- المعرفة.

3- الصلاحيات.

4- المكافآت

5- تدعيم الذات.

6- تعميق الالتزام بأهداف المنظمة.

3-5 خطوات تنفيذ إستراتيجية تمكين العاملين.⁶

¹³ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2003،

ص33

¹⁴ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص41-40.

¹⁵ (انظر: - مطر بن عبد الحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى،

مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الادارية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص47، 48،

- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2004، ص145

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- **الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج تمكين العاملين ووضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين فهل السبب: تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كانت الأسباب، فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم و ما المتوقع منهم، و يجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى من السلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

- **الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:** حيث يعد تعلم كيفية التخلي عن السلطة من قبل المديرين أحد أهم التحديات، بعد أن أمضى سنوات عده للحصول على تلك السلطة والقوة ويكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، ويحدد مفهوم التمكين دور المدير الجديد المسهل والمدرّب للعاملين، والتأكد من أن الموظفين يحصلون على السلطة والوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة.

- **الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

- **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم كيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، و أفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين.

فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

- **الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل يجب أن يتوفر للموظفين المكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

- **الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

- **الخطوة السابعة: توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

- **الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل

¹⁶ (سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، -/http://www.bafree.net/forum/archive/34474.htm

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير .

- الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم و اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، فيجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانتهم مسؤوليات جديدة، ويجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

II. الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

تمثل الأهداف الإستراتيجية الغايات والنهيات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية المتاحة، وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة.

1-رسالة المؤسسة وعناصرها:

هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، أو المهمة الجوهرية لها، مرور وجودها واستمرارها ، وهي توصيفا أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية . ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالتها يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح ها أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نموها¹⁷ .

2- مفهوم الأهداف الإستراتيجية ونظريات صياغتها:

1-2 مفهوم الأهداف الإستراتيجية:

عقب الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المؤسسة في تحقيق رسالتها¹⁸ .

حيث يترادف الحديث عن الأهداف الإستراتيجية مع العديد من المفاهيم التي احتواها علم الإدارة كتصميم الإستراتيجية وصياغتها، والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ والرقابة الإستراتيجية حيث ضمن عدد غير قليل من تعاريفها إشارة صريحة للأهداف .

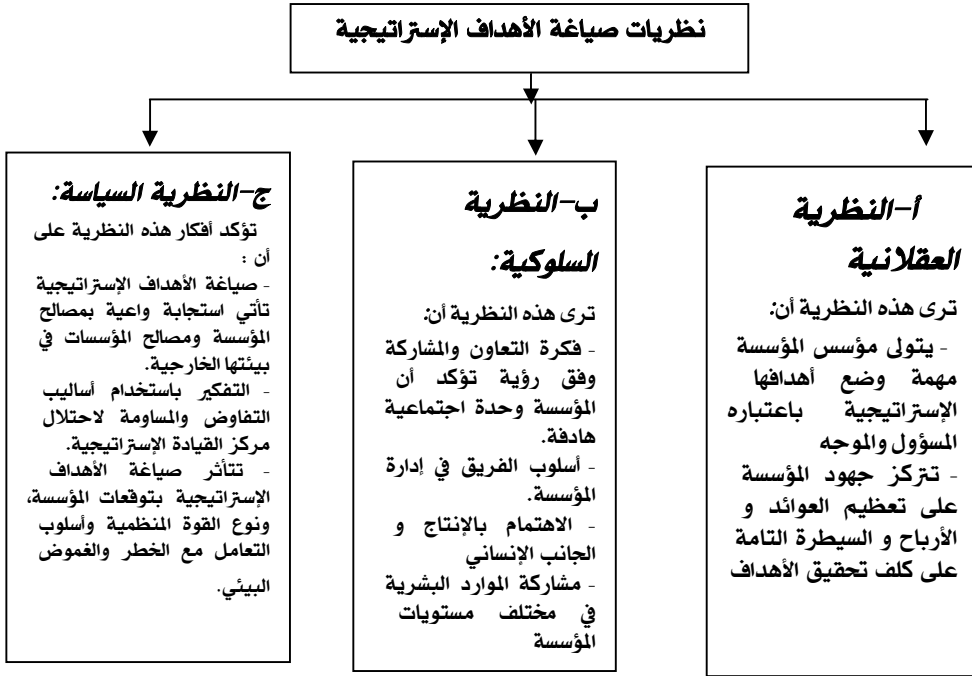
2-2 نظريات صياغة الأهداف الإستراتيجية:

لازال التنظير في هذا المجال محدودا، وهو أمر مرتبط بحدثة علم الإدارة الإستراتيجية ومعاصرته، ويمكن أن نقدم عدد من التفسيرات لأسلوب إدارة المؤسسات في صياغة الأهداف الإستراتيجية، وهي¹⁹ :

¹⁷ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الاردن، 2010، ص: 45.

¹⁸ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1 ، عمان، 2005، ص: 75.

¹⁹ أنظر: نعمة عباس الخفاجي، المداحل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، دون سنة نشر، ص: 96-



3- تحليل بيئة العمل للمؤسسة:

الفرع الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي

يتم من خلال التحليل الاستراتيجي تحليل جميع خصائص المؤسسة الداخلية وأوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة، والتقييم الداخلي لعمليات المؤسسة وتمكنها المالي وضعفها، وكذلك تحليل بيئي خارجي للمنافسة والفرص والتهديدات التي تواجهها. فالتحليل الاستراتيجي يشكل ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية إحدى الأركان الأساسية للخطط الإستراتيجية، لتخصسه بتقييم وتقدير جوانب تمكن (قوة) المؤسسة وضعفها في محيط بيئتها الداخلية والخارجية²⁰.

- وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الإستراتيجي عادة إلى:
- المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة والمعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.
 - المعلومات الحاضرة، وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.
 - المعلومات المستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً.

الفرع الثاني: تحليل بيئة المؤسسة: يمكن أن نوضح هذا التحليل من خلال الجدول التالي:

²⁰ نعمة عباس الخفاجي، ص ص: 111-112.

²¹ اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية ومناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2010-2011، ص: 54.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الجدول رقم: 3 التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)

الظروف الخارجية (الفرص والمخاطر)	الظروف الداخلية (نقاط القوة والضعف)
<p>العوامل السياسية/القانونية: قوانين التوظيف، استقرار الحكومة، اتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظروف التاريخي.</p>	<p>العوامل الإدارية: المسؤولية الاجتماعية، استخدام الخطط الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجية، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة) ديناميكية المؤسسة (مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كفاءة نظام الاتصالات وسرعة تداول المعلومات في المؤسسة، القدرة على المثابرة والتعامل مع الأزمات، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.</p>
<p>العوامل الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال . وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة ، مقدار النمو الاقتصادي ، الميزان التجاري ، معدلات التضخم ، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح ، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة.</p>	<p>العوامل المالية: مصادر جلب المال، استخدامات رأس المال، العائدات من الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استقرار أسعار الساعات الدراسية كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد الالتزامات طويلة الأجل.</p>
<p>عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية: تتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد ، القيم ، واتجاهات وثقافة المجتمع ، توقعات المجتمع للأعمال ، الأعراف الاجتماعية ، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات ، أنماط السلوك الإنساني</p>	<p>العوامل البشرية: الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل.</p>
<p>العوامل التكنولوجية: مجموع الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير، تركيز الجهود التكنولوجية، تحسين الإنتاجية والكفاءة من خلال المكننة.</p>	<p>العوامل التكنولوجية (المادية و الإنتاجية) : المهارات الفنية و التكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في خدمات المؤسسة، القدرة على تقييم ابتكارات في المخرجات والعمليات، كفاءة المخرجات، هندسة العمليات، حداثة الأجهزة والمعدات، استخدام الحاسب الآلي ، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.</p>

المصدر: إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية، مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، 2010-2011، ص 56.

4- مداخل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

تختلف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة حسب نوع المؤسسة ونشاطها ويمكن اعتبار تحسين الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية، وعملية الهندرة من أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى أغلب الإدارات الحديثة إلى تحقيقها وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

1.4 مداخل تحسين الجودة الشاملة :

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، وبهذا التوجه يقول ديمنج... إن ما يجعل هذا المدخل ذا مصادفية عالية هو أن تحسين الجودة فيه يصاحبه زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وذلك بعكس المداخل التقليدية التي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاج وزيادة تكاليفه. وحتى تحافظ المؤسسة على وضعيتها التنافسية ومركزها، لا يكفي التوقف عند الحصول على النتائج الجيدة والمربحة، وإنما لا بد لها أن تقوم بالبحث وباستمرار عن التحسينات الصغرى وكذلك الاستثمار في مجال البحث والتطوير الذي يخلق الإبداع التكنولوجي، وهذا ما يجسده التحسين المستمر

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

باعتباره من أهم العوامل المساعدة لتحقيق الامتياز. ووفقا للمنهج الياباني (kaizen)، فإن تطوير أداء المؤسسة يتم بالصفات الآتية²²:

- أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وفقا على جماعة أو مستوى إداري معين.
 - أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات، ولا يهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل.
 - الـ (kaizen) يعني تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والإدارية... الخ.
 - إن التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة و العاملين أيضا.
 - الـ (kaizen) هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري و نظام العمل و أدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
 - لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل و من ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
 - تعتقد فلسفة (kaizen) على التسليم بأهمية الزبون، و ضرورة إرضائه و إشباع رغباته.
 - الـ (kaizen) عملية مستمرة، لابد أن توليها الإدارة و العاملين إهتماما مستمرا.
- يؤدي الاهتمام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء و بالتالي زيادة الفعالية على المستوى الداخلي للمؤسسة وكذا على المستوى الخارجي الذي يعرف أو يواجه منافسة كبيرة، مما يستوجب على المؤسسة مواجهة تلك التحديات الإدارية الحديثة، كالعولمة، تحرير التجارة الخارجية... الخ.
- ### 2.4 تحسين الثقافة التنظيمية:

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة، وأن ثقافة المؤسسة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المؤسسة، فالمؤسسات التي لديها أداء منخفضا يتعين على مديريها العمل على تغيير هذه الثقافة وتحسينها.

والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير وتحسين الثقافة التنظيمية؟

عندما يحاول المديرون تغيير وتحسين ثقافة المؤسسة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك الغير المناسب لأي مؤسسة. وقد قدم Porter and steers أربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المؤسسة وهي كما يلي²³:

- الإدارة عمل ريادي.
 - مشاركة العاملين.
 - التزويد بالمعلومات وتبادلها مع الآخرين عنصرا هاما في تكوين الثقافة.
 - العوائد و المكافآت.
- وتعتبر الثقافة التنظيمية عملية أساسية لكل من المؤسسة و العاملين و بالتالي ستواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ويتم إجراء التغيير والتطوير للثقافة التنظيمية باستخدام الخطوات التالية:
- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المؤسسة من قبل العاملين.
 - تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المؤسسة.
 - تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمؤسسة.

²² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص: 82.

- فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2010، ص: 45.

²³ أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص: 28-29.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المؤسسة بشكل عام.
- اتخاذ خطوات من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

3-4 مدخل إعادة الهندسة (الهندرة):

يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية فيها كما وكيفا ومناولتها بهدف إرضاء العملاء. ويعود ظهور أسلوب إعادة الهندسة إلى عام 1990 على يد مايكل هامر الذي يعرف إعادة الهندسة بقوله: عندما يطلب منا تقديم تعريف موجز لمصطلح (هندرة نظم العمل (أو) الهندرة)، فإننا نجيب بأنها : البدء من جديد ، أي البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه. كما لا يعني ترفيع ثقب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء²⁴.

وتعرف بأنها : “تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة والتكلفة والجودة”²⁵.

وبنظرة سريعة إلى هذه التعاريف نرى أنها تركز على أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي²⁶ :

- **أساسية:** وتعني ببساطة أن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم : لماذا يقوموا به ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والشركة ؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل ؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ الهندرة بأسلوب ومفهوم علمي يساعد الشركات في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة .

- **جذرية:** تتضمن الهندرة حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو ما يميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى وضع حلول عاجلة و سطحية لمشكلات العمل ومعوقاته . وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم ، ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة²⁷ .

- **هائلة:** “الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية ، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء” . ولقد حققت الشركات التي طبقت مفهوم الهندرة بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للعملاء .

- **العمليات:** يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للشركات والمؤسسات المختلفة وليست الإدارات، إذ تتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة السبل الاستثمارية والإدارية التي تعيق العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

5- دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

تشكل إستراتيجية تمكين العاملين عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة (الهندرة) وفقاً لذلك فإنها ملزمة بتبني ثقافة تنظيمية تتلاءم مع تلك المفاهيم.

1-5 التمكين وتحسين الجودة الشاملة والإنتاجية:

²⁴ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 148.

²⁵ نفس المرجع، ص: 150.

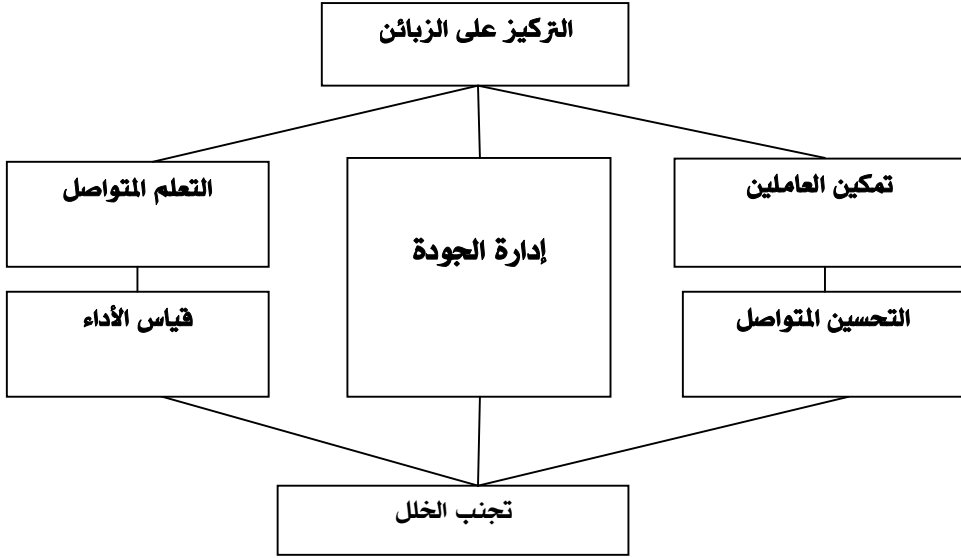
²⁶ مرام اسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية “ الهندرة” في المصارف في قطاع غزة، مذكرة

ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص: 33.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

توصل خبراء مصادر الطاقة البشرية إلى أن برامج الجودة قد تفشل بدون الحصول على تمكين العاملين، حيث يتفق معظم الباحثين على أن عملية تمكين العاملين مبدأ من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهو ما نوضحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: 5 المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر:رامي جمال اندراوس،عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين،عالم الكتب الحديث،ط2، الأردن، 2008، ص: 172

وتظهر عملية تمكين العاملين في أشكال عديدة و لكن الاتجاه الرئيسي يسير نحو فرق العمل الموجهة ذاتيا. وتمنح مثل هذه الفرق استقلالية تكفي لتقليل من الهدر وتحسين جودة الإنتاجية أو الخدمة دون مواجهة المعوقات البيروقراطية .

وأيا كان شكل عملية التمكين الذي تتبناه المؤسسة فإن هذه العملية تعتبر مهمة بالنسبة لإدارة الجودة وذلك لأن العاملين يحملون عادة أفضل المعلومات التي يمكن من خلالها تحديد مشكلات الجودة واتخاذ الإجراءات الصحيحة. كما أن إدارة الجودة تعتبر عملية للتغيير المتواصل وبالتالي فإن عملية تمكين العاملين تسهم في تقليل المقاومة ضد ذلك التغيير .

ويرى ذعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنج وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة .ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو :عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة .وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمؤسسة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية . و لابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة

27 . رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 173

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل إرضاء الزبائن²⁸.

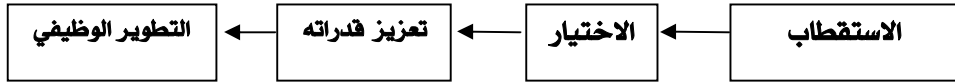
وترسخ إستراتيجية التمكين الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، ولكن لها محاذير فهي تتطلب إدارة فعالة، وإستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلًا تنظيميًا يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب وتمارين لتقوية التمكين. وتلعب فرق التحسين دوراً حيوياً في منحى الرقابة على الجودة، ومشاركتها في النشاطات جوهرية ما دام اندماجها مفيداً، ويلبي توقعاتها والعكس بالعكس. وتعتبر المشاركة في صنع واتخاذ القرارات من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وإن تأثيرها يكون نسبة لعمل مشترك ما بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة وفق برنامج تحفيزي مصمم لتحسين الأداء، ويعتبرها العاملون دافعاً قوياً نحو المشاركة في نشاطات إدارة الجودة.

ويلقي التمكين الضوء على الإنتاجية وذلك بإزدياد مشاركة العاملين وتمتعهم بالعمل، والهدف الأسمى له هو تحسين الجودة بشكل فريد وزيادة رضا المستهلك، وذلك من خلال حلقات الجودة كوسيلة تعزز من مشاركة العاملين في حل المشكلات في المنظمة.

2.5 التمكين و الثقافة التنظيمية و التطوير الوظيفي

تتفاعل عملية التمكين مع الثقافة التنظيمية للمنظمة وما تحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسساتية، وهي التي تؤثر على عملية التمكين، وإن هذه العملية تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار للعامل المناسب لتمكينه والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب، وتقويم الأداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 6: التفاعل بين التمكين و الثقافة التنظيمية



جوهريا، فالتنفيذ الفعال للتمكين يتطلب ثقافة تنظيمية جديدة، وثقافة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، وسلوكياته، و الممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المؤسسة. و يقصد بثقافة المؤسسة كما يرى Schein²⁹ أنماط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها والتي أثبت نجاحها فاعتبرتها صحيحة و فعالة في جميع الأحوال و تصلح لأن تنتقل بطريقة التعلم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة كأسلوب ومنهج صحيح للتفكير و الإحساس و الإدراك في كل ما له علاقة بهذه المشاكل³⁰.

و وجد Hofstede أن المجتمعات تتألف من ثقافات متعددة الأبعاد³¹:

- التفاوت في السلطة.
- تجنب الغموض.
- الفردية/الجماعية.
- الذكورية/الأنوثة.

²⁸ يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

²⁹ عبد الرحمان تيشوري، التمكين الذاتي للموظف والعامل الاداري،

www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid= 212641 (2013/03/15).

³⁰ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 364.

³¹ سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزير تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة،

شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر، 2004، ص: 103-104.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

سننظر لبعدين أساسيين من تصنيف Hofstede et Al لأهميتها في عملية التمكين: التفاوت في السلطة، وتجنب الغموض.

• **التفاوت في السلطة:** يشكل التفاوت في السلطة أحد الأبعاد الثقافية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، ويقصد بتفاوت السلطة إلى أي مدى يتوقع و يقبل الأفراد أن القوة موزعة بشكل متباين بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي. كما يعكس مدى احترام الأفراد لهيكل السلطة والترتيب في المؤسسة. فالأفراد في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في التفاوت في السلطة، يعتقدون في المشاركة في السلطة بين الرئيس و المرؤوس أن يلعب دور الفرد الذي يتبع أوامر و تعليمات رئيسة. ويشير مفهوم تركيز السلطة إلى أن المجتمعات ذات التفاوت الكبير في السلطة تفضل المركزية في الهيكل التنظيمية و المستويات الإدارية المتعددة في التنظيم.

وفقا لتصنيف Hofstede فالمنظمات في المجتمعات ذات الثقافة العالية في التفاوت في السلطة مثل الفلبين، المكسيك، فنزويلا، سنغافورة وبعض الدول الإسلامية، الأكثر ترجيحاً أن يتم تفضيل أسلوب المركزية في اتخاذ القرار، المركزية في الهياكل التنظيمية و تعدد المستويات الإدارية، و الثقافة الموجهة نحو التحكم و التوجيه. و يشكل إحداث تغييرات أساسية في فلسفة و ثقافة المؤسسة فيما يتعلق بالسلطة و القوة أمراً جوهرياً لتبني و نجاح التمكين. فالمدبرين في تلك المؤسسات قد يشعرون بعدم ارتياحهم في حالة تبني و نجاح التمكين لأنه قد يؤدي إلى غياب الاحترام للسلطة الرسمية للمدبرين. أما الموظفين قد يشعرون بعدم الارتياح في اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى المدبرين و الحصول على إذن. و هذا الشعور قد يوجد ظروف و بيئة لا تسمح بإيجاد بيئة ممكنة وبالتالي فشل التمكين.

أما المؤسسات في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في التفاوت في السلطة كالنمسا، السويد، استراليا، الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا، فالأغلب ترجيحاً أن تتبنى المؤسسات الأسلوب المركزي وتمكين العاملين.

• تجنب الغموض:

إلى أي مدى يشعر الأفراد بالحاجة لتجنب المواقف الغامضة و إلى أي مدى يمكن للأفراد إدارة تلك المواقف من خلال التزود بأنظمة و تعليمات واضحة و رفض الأفكار الجديدة. ففي المجتمعات التي تأتي في مرتبة عالية من تجنب الغموض مثل: اليونان، البرتغال، اليابان، و الأرجنتين، تشيلي، بلجيكا، و بعض الدول الإسلامية، يشعر الأفراد بعدم الارتياح في ظل غياب الهياكل و السياسات و الإجراءات. و لا يرغب الأفراد في الحصول على درجة عالية من الصلاحيات. و هذا بدوره قد يؤدي أن تتبنى المؤسسات في تلك المجتمعات نظام قيم موجهة نحو التحكم و التوجيه و بناء تنظيمي ميكانيكي جامد و بالتالي قد لا يساعد على إيجاد بيئة مناسبة لتبني التمكين.

أما المجتمعات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب الغموض كسنغافورة، هونج كونج، السويد، الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا، فإن الأفراد يشعرون بعدم الارتياح من النظام الذي يركز على السياسات الصارمة. و يرغب الأفراد في الحصول على التمكين و المرونة في اتخاذ القرارات بأنفسهم. فالؤسسات في تلك المجتمعات على الأرجح أن تتبنى هياكل تنظيمية مرنة، ولديها فرص أكبر لتنفيذ برامج للتمكين.

الاعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى.

تعد عملية تغيير و تحسين الثقافة التنظيمية عملية معقدة، كما تحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبياً لانطوائها على تبني قيم جديدة و اقتراحات جديدة، و من ثم سلوكيات جديدة.

وفي هذا الصدد، تشير الدراسات إلى مجموعة من التحولات و التوجهات التي تتوافق مع ثقافة التمكين و تؤدي إلى سلوكيات " متمكنة " من قبل العاملين. ويعرض الشكل التالي مجموعة من التحولات القيمية.

الجدول رقم: 4 التحول من توجهات العاملين في ظل التمكين

إلى التمكين	من اللاتمكين
تحمل المسؤولية	لوم الآخرين على الوضع القائم
الأخذ بالمبادرة	انتظار تلقي الأوامر والتعليمات
استشراف المستقبل و الإعداد له	إتباع سياسة رد الفعل للأوضاع المختلفة
التنسيق و التجميع للآراء	الرقابة و السيطرة
التمكن من مواجهة و حل المشكلات	الشعور بالعجز عن اتخاذ القرار
الشعور بالتعاطف و الانتماء	الشعور بالملل
أسلوب خلاق و مبدع	أسلوب روتيني للعمل
الإحساس بالالتزام	الإحساس بالغرقة
الشعور بالتضامن و الانتماء	الشعور بالاستبعاد و الغربة
الميل للعمل الجماعي	الميل للعمل الفردي
الشعور بالحرية	التصرف بسلبية

المصدر: عالية عبد الحميد مرسي عارف، تمكين العاملين و متطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، رسالة مقدمة

لنيل درجة الدكتوراه، جامعة القاهرة، 2004، ص. 61.

التحول إلى الثقافة التمكينية يستدعي أن يتم التخلي عن هدف الحصول على المزيد من السلطات من خلال تحقيق الأمان و السيطرة و الترفي في العمل، كهدف يسعى الفرد داخل المؤسسة لتحقيقه، فالسعي إلى تحقيق هذه الأهداف ينطوي على فكرة أساسية تتمثل في الشعور بملكية المؤسسة للعامل و الذي يسعى بدوره إلى الحصول على المزيد من السلطة و من ثم قدر أكبر من التحكم في الآخرين.

ولتغيير هذه الثقافة، لا بد للعاملين و أن يعيدوا النظر في تحديد أهدافهم الشخصية، و يتم ذلك من خلال إدراكهم للتكامل بين الأهداف الشخصية و أهداف المؤسسة و الآخرين فيها، و القناعة بان الترفي في العمل يأتي من تحقيق مستويات أعلى من الانجاز أكثر من كونه هدفا للحصول على قدر أكبر من السلطة و من ثم المزيد من التحكم في الآخرين.

وبناء على ذلك، فإن القدرة على جعل هدف المؤسسة هو الهدف الأسمى يعد هو جوهر التحديد المستنير للاحتياجات الشخصية للعاملين، و لتحقيق ذلك لا بد لهم من القيام بكل ماله معنى بالنسبة لهم، و في نفس الوقت تكون المؤسسة بحاجة إليه، كذلك لا بد من أن يقوم الفريق بتنفيذ ما يعبر به عن منظوره لكل ماله من إسهام بالنسبة للمؤسسة، و بمعنى آخر لا بد و أن يقوم بعمل كل ماله من قيمة من وجهة نظره لتحقيق أهداف المؤسسة.

3-5 التمكين و الهدرة:

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين و إدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة وفقاً لفلسفة إعادة الهندسة، يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد.

والهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي و تطوير العاملين ليصبحوا ذوو مهارات متعددة "multi-skilled"، وكذلك عدم إهمال الجانب الإنساني من عملية التغيير

³² عالية عبد الحميد مرسي عارف، تمكين العاملين و متطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، رسالة مقدمة لنيل

درجة الدكتوراه، جامعة القاهرة، 2004، ص: 61.

³³ أحمد الكردي، التمكين وإعادة الهندسة،

الخاتمة :

يهدف التمكين في النهاية إلى إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ويمارس الأفراد العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها، فهو يجعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم، ومن ثم جعلهم أفضل أداء ومنه الوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة التي لن تكون إلا باستنهاض جهد العاملين الكامن بتطوير أدائهم وأداء المنظمة، ويهدف التكوين إلى تحرير الإدارة العليا بالانشغال بالجانب العملي والانشراف إلى الجانب الاستراتيجي الذي يعد جانبا خطرا سواء في تحليله للبيئة الخارجية ورصد التهديدات وتأثير الفرص أو في تعزيز رؤية المنظمة من خلال إدراكها لقدراتها الجوهرية والانطلاق إلى رؤى أكثر تطورا .

وتعتبر الأهداف الغايات والنهائيات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية المتاحة حاليا وفي المستقبل وترسخ إستراتيجية التمكين الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، ولكن لها محاذير فهي تتطلب إدارة فعالة وإستراتيجية مؤسساتية واضحة وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب لتقوية التمكين، وتعتبر العاملين لبنة أساسية للتحسين . وتلعب فرق التحسين دوراً حيوياً في منحى الرقابة على الجودة. ومن خلا هذه الدراسة يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- يعتبر تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تفرز سياسة تحفيزية فاعلة وتؤثر على المؤسسة داخليا وعلى بيئتها خارجيا.
- لا يمكن نجاح استراتيجية التمكين في غياب المناخ التنظيمي الملائم والاستعداد الإداري المناسب ودون وجود الكفاءة في المكان المناسب.
- يعتبر كل من التحفيز والتفويض والمشاركة والتدريب من أهم مرتكزات تطبيق مفهوم التمكين في المؤسسات وذلك لما توفره هذه العناصر من معلومات ومعارف وثقة.
- يعتبر تمكين العاملين بمثابة قوة دافعة للأفراد لتحقيق الذات وكذا ضمان السير الحسن للأعمال وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- وبناء على ذلك يقدم البحث التوصيات التالية:
- يجب على كل مؤسسة النظر إلى الموظفين كراس مال بشري وليس مجرد تكلفة رواتب وإجازات وخدمات...
- يجب تشجيع الموظفين ذوو الكفاءات والامكانيات وتدعيمهم وتمكينهم بمنحهم المزيد من الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار وتقديم التحفيز المناسبة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المراجع:

- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث، ط2، الأردن، 2008.
- احمد الخطيب ،عادل سالم معاينة بنظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ،عالم الكتب الحديث، بدون طبعة، (الأردن)، 2009.
- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، بدون طبعة، 2001.
- يحيى سليم ملحم: “التمكين كمفهوم إداري معاصر”، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطباعة والنشر، بدون طبعة، القاهرة، 2006.
- زكريا مطلق الدوري وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، في منظمات الأعمال في الالفية الثالثة، دار اليازوري، الاردن، 2009.
- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2004.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الاردن، 2010.
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
- نعمة عباس الخفاجي، المداحل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، دون سنة نشر.
- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل لأيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1995.
- فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2010.
- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- عاكف لطيفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، ط1، عمان، دار حامد للنشر، 2011.
- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2004.
- خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2008.

مواقع الأنترنت:

- عبد الرحمان تيشوري، التمكين الذاتي للموظف والعامل الاداري، www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=212641.
- أحمد الكردى، التمكين وإعادة الهندسة، www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/203407.
- سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، <http://www.bafree.net/forum/archive/-34474.htm>

المذكرات:

- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الادارية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية ومناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2010-2011.
- أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2008.
- مرام اسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لاعادة هندسة العمليات الادارية “ الهندرة” في المصارف في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، 2006.
- عالية عبد الحميد مرسي عارف، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة القاهرة، 2004.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- البلوي عادل، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة ، الأردن، 2008.
- كريمة توفيق، تمكين العاملين-دراسة شركة الاسمنت يسور الغزلان، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، فرع ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008..
- محمد سامر العجمي، تمكين العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الادارية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- شرع مريم، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والاضافي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك ، الأردن، 2009.

المجلات:

- أثير عبد الأمير و حسين علي عبد الرسول: 'إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل ، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد(10)، العدد(2)، 2008.

ملتقيات:

- أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في المنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر، 2004.

الدور الاستراتيجي للدولة في عملية تمويل الاستثمار – للفترة 2002-2013 دراسة حالة : الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر

الدكتور / ولهي بوعلام

جامعة المسيلة – الجزائر

1- إشكالية البحث:

في ظل تعاظم تحديات التنمية الاقتصادية ، وفي ظل تزايد متطلبات التنمية المستدامة خصوصا بعد الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 والآثار الوخيمة التي أحدثتها على معظم اقتصاديات الدول النامية الأمر الذي أدى إلى إعادة تكييف دور الدولة والارتقاء به بما يتلاءم مع هذه التحديات والمتطلبات ، لذلك وجدت الدولة نفسها مجبرة على ممارسة دور الدولة المتدخلة كخيار استراتيجي بحثا عن الآليات الكفيلة التي ستساهم في الانتقال من الاقتصاد النقدي المبني على المضاربة والفساد المالي إلى الاقتصاد الحقيقي المبني على العقلانية الاقتصادية والحوكمة المالية . وفي هذا السياق عمدت الدولة عند كثير من الاقتصاديات إلى التدخل والتحكم في الجانب المالي المتمثل في تمويل ومتابعة تنفيذ مختلف البرامج الاستثمارية العمومية ذات البعد الاستراتيجي كالطاقة والأشغال العمومية والسكن والنقل، إضافة إلى تدخل الدولة في مساعدة وترقية المشاريع الخاصة عن طريق حزمة من السياسات والإجراءات بواسطة قنوات وهيكل رسمية ، وينسحب هذا الأمر على الدولة في الجزائر ممثلة في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار .

وانطلاقا مما سبق فإنه يتوجب طرح الإشكالية الرئيسية التالية : كيف يتجلى الدور الاستراتيجي للدولة في عملية تمويل الاستثمار في الجزائر ؟

2 – أهمية البحث

تتأتى أهمية البحث من أهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الدولة في عملية تمويل ومتابعة الاستثمار لما له من أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة والمستدامة .

3- أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل أهمها :

- توضيح دور الدولة في عملية تمويل الاستثمارات
- إبراز دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر
- معرفة عدد المشاريع الاستثمارية الممنوحة والاعتمادات المالية المرصودة لها .
- معرفة أهم العقبات التي لازالت تعيق الفرص الاستثمارية الجديدة .

4 – فرضيات البحث :

- الدور التمويلي للدولة يتلاءم مع التوجهات العامة للاستثمار في الجزائر .
- زيادة ومراقبة الإعفاءات الجبائية تساهم في دعم الاستثمار وتطويره
- المناخ الملائم لممارسة أنشطة الأعمال يساهم في ترقية الفرص الاستثمارية .

5- الدراسات السابقة : يمكن تلخيص الدراسات والبحوث التي تناولت إحدى مكونات هذا البحث ، أو احد جوانبه ، أو تقاطعت معه أهمها :

الدراسة الأولى :

سياسة الاستثمارات في الجزائر وتحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة : هذا البحث عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية مقدمة في جامعة الجزائر للباحث عبد القادر بابا في السنة الجامعية 2004/2003 ، وقد تمحورت إشكالية هذه الأطروحة في دراسة سياسة الاستثمارات المحلية والأجنبية في الجزائر وأثرها على التنمية الاقتصادية في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة. وقد تم التركيز على سياسة تدعيم الاستثمار الأجنبي مع التركيز على فترة ما قبل سنة 2001 ، وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن الدولة لم تنجح في ترقية الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات كهدف استراتيجي.

الدراسة الثانية :

آلية تشجيع وترقية الاستثمار كأداة لتمويل التنمية الاقتصادية : هذا البحث عبارة عن أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية مقدمة في جامعة الجزائر للباحث منصور الزين في السنة الجامعية 2004/2003 ، وقد تمحورت إشكالية هذه الأطروحة حول الأسباب التي حالت دون تحقيق السياسة الاستثمارية التي رسمتها الجزائر وقد كان من أهم نتائج الدراسة

أن عملية التنمية السليمة يجب أن تعتمد على جهود القطاع العام و القطاع الخاص على حد سواء في شكل تكاملي عن طريق الحوار و النقاش بين القطاعين و بعيدا عن الخلاف و التنافر بينهما الذي يؤدي إلى إجهاد عملية التنمية. ومن ثم تبرز أهمية إعادة النظر في الدور التوجيهي للدولة .

الدراسة الثالثة:

تأثير البرامج الاستثمارية العامة على النمو الاقتصادي والاندماج القطاعي بين النظرية الكينزية وإستراتيجية النمو غير المتوازن للفترة 2001-2014 : هذا البحث عبارة عن دراسة منشورة في المجلة الدولية المحكمة الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العدد 13 لسنة 2013 للباحث صالح صالح الذي استطاع من خلاله التعريف بالخصائص المرحلية والهيكلية للاقتصاد الجزائري التي ستنفذ في إطارها البرامج الاستثمارية العامة ، ومن أهم ما خلص إليه الباحث هو محدودية تأثير الاستثمارات العامة على النمو الاقتصادي المستدام وتصحيح الاختلالات الاقتصادية والتطور المتكامل لقطاعات الاقتصاد الوطني.

الدراسة الرابعة :

محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر –دراسة قياسية : هذا البحث عبارة عن دراسة منشورة في المجلة الدولية المحكمة مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية العدد الثاني يوليو 2011 الصادرة عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت للباحث محمد داودي ولقد استطاع الباحث دراسة محددات الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال استعمال اختبار التكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ على بيانات من 1970 إلى 2009 ، ومن أهم مخلص إلى أن هناك تأثير معنوي سلبى للجباية العادية على الاستثمار الأجنبي المباشر على المدى القصير والمتوسط ، وهذا يرتبط في رأيي بمدى فعالية السياسة الجبائية التي تنفذها الدولة في الجزائر .

5- خطة البحث :

لمعالجة إشكالية البحث افان ذلك يتطلب التطرق إلى المحاور التالية :

المحور الأول: التوجهات العامة للاستثمار في الجزائر

المحور الثاني : الحوافز الجبائية المرتبطة بدعم الاستثمارات

المحور الثالث :تطور عدد المشاريع الاستثمارية في الجزائر للفترة 2002-2013

المحور الرابع : تحديات وعقبات أمام الفرص الاستثمارية .

المحور الأول: التوجهات العامة للاستثمار في الجزائر

أولا : الاستراتيجيات الاقتصادية والتنمية الاقتصادية في الجزائر :

إن تجسيد الإستراتيجية الاقتصادية والتنمية الاقتصادية في الجزائر تتم عن طريق سياسة الإنعاش الاقتصادي والتنمية الصناعية ويتمركز مخطط التنمية الاقتصادية حول بعدين أساسيين هما :

- تنمية القطاع

- تنمية الفضاء

- إن إستراتيجية التنمية الصناعية تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إعادة المستوى والتحديث التنافسي .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- تجديد الاستثمار الأجنبي .
- تطوير الموارد البشرية .
- ترقية الاستثمار الوطني والأجنبي
- إن إستراتيجية تنمية الفضاء تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :
- الانتقال من المناطق الصناعية إلى أقطاب صناعية
- إنشاء مناطق صناعية للتنمية المدمجة قصد وضع شبكة ترابط بين الشركات والتكوين والخبرة من أجل توفير المناخ الملائم لتجسيد الاستثمار .
- هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الدولة في الجزائر تسعى في المدى البعيد إلى تجسيد المخطط الوطني لتهيئة الإقليمافاق2030 الذي تحاول الدولة بوصفها فاعلا اقتصاديا في بعض القطاعات الرئيسية مثل قطاع المحروقات تحمل مسؤولية تنفيذ سياسات إقليمية تضمن الإنصاف والانسجام الفضائي، ولذلك حددت الدولة في هذا المخطط الاستراتيجي أربعة و وظائف للدولة ي للتحكم الإقليمي هي(1):
- الدولة تحدد وتنفذ سياسة تهيئة الإقليم .ولهذا الغرض فهي تدعم الجهاز التشريعي والتنظيمي ، وتقوي الأجهزة المكلفة بالتجسيد وتصيغ إجراءات الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص والمجتمع المدني.
- الدولة ترافق وتوجه التنمية الاقتصادية في الإقليم ولأجل ذلك تضع الترتيبات التقنية والمالية التي تشجع التنمية الاقتصادية بمنطق المخطط الوطني لتهيئة الإقليم.
- الدولة ضامن للتضامن الوطني والاجتماعي والإقليمي من حيث الإنصاف الإقليمي .
- الدولة محفز وشريك اذ يجب عليها تجسد منطق الشراكة بين العائلات الأربع.

ثانيا : أهداف البرامج الاستثمارية العامة :

- يعتبر الاستثمار احد ركائز الاقتصاد الجزائري إذ يلعب دورا هاما ومحوريا في زيادة معدلات النمو الاقتصادي و تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال التكوين الرأس المالي بنوعية العام و الخاص . ويلعب الاستثمار المباشر الذي يقوم به انقطاع العام دورا مهما في تشجيع النمو الاقتصادي وذلك في خلال (2):
- توفير رؤوس الأموال للمشاريع ذات الطابع الاجتماعي و الاستراتيجي و التي تكون ذات أهمية كبيرة سواء للمجتمع أو للاقتصاد خاصة في ظل ظروف الانقطاع الخاص ع قيام بها .
 - العمل على خلف التشابك بين قطاعات الاقتصاد الوطني وذلك عن طريق توزيع الاستثمارات العامة على العديد من القطاعات ببعضها البعض أو ما يسمى بالارتباط المتبادل بين المشروعات
 - العمل على تعزيز فرص القطاع الخاص وذلك من خلال قيام الاستثمارات العامة بتوفير مشاريع البيئة الأساسية التي يعجز القطاع الخاص من القيام بها .
 - التعرف على الطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطني من خلال ضمان كفاءة استخدام وتوزيع الاستثمارات العامة عن القطاعات الاقتصادية المختلفة.

المحور الثاني : الحوافز المرتبطة بدعم الاستثمارات في الجزائر

أولا : الإعفاءات الجبائية :

- قصد ترقية الاستثمار لأجل دعم قدرات المتعاملين الخواص و العموميين في عملية التنمية الاقتصادية تحملت الخزينة العمومية نفقات ضريبية معتبرة، و تنحصر النفقات الضريبية المعمول بها في مجموع الإجراءات الضريبية التي تخرج عن نطاق النظام العام، و تحدد ضمن النظام الخاص الاستثنائي، و تنجلي الاستثناءات الضريبية خصوصا على المستويات التالية :
- على صعيد الوعاء الضريبي في الإعفاءات الكلية ، أو الجزئية و الحسومات و المبالغ الاحتياطية المعفاة من الضريبة.
 - على مستوى بنية الأسعار الضريبية و تتمثل في أسعار التفضيلية لبعض النشاطات.
 - على صعيد الرصيد المالي في تأجيل الواقعة المنشأة للضريبة، و الاستفادة من نظام الإهلاك.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

إن تقييم النظام الضريبي الاستثنائي يجب أن ينصب على تقييم الكلفة المالية للنفقات الجبائية و ذلك بغية تحقيق الشفافية المالية الفعلية للميزانية العامة للدولة و تأمين مزيدا من الترشيح في مجال تخصيص الموارد.

مع الإشارة إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية تعد أول دولة قامت بإعداد تقارير سنوية حول النفقات الضريبية منذ سنة 1968، و انطلاقا من هذا التاريخ دأبت غالبية الدول التابعة لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادي على سلوك نفس النهج.

ففي فرنسا مثلا تمت مناقشة مفهوم النفقات الضريبية لأول مرة من طرف “ مجلس الضرائب ” لسنة 1979 فيما اعتمد البرلمان الفرنسي هذا المفهوم ضمن أحكام القانون المالي لسنة 1980(3)؛

ثانيا : الإطار التشريعي لنظام الإعفاءات الجبائية في الجزائر

إن الإطار التشريعي الحالي لنظام الإعفاءات الضريبية في الجزائر منظم بواسطة ثلاثة أساليب و هي : (4)

1- **التنظيم العام** : و هو يخص مشاريع الاستثمار الحالية المحصورة في المناطق التي يجب ترفيقها، و من بين التحفيزات الجبائية المقدمة تحت هذا التنظيم ما يلي :

أ- مرحلة تركيب المشروع :

- إعفاء من الرسم على القيمة المضافة على السلع و الخدمات الغير المستبعدة.
- إعفاء من الرسوم الجمركية للتجهيزات المستوردة.
- إعفاء من رسوم نقل الاقتناءات العقارية

ب- في مرحلة الاستغلال :

- إعفاء لمدة ثلاث سنوات من الضرائب على أرباح الشركات.
- إعفاء لمدة ثلاث سنوات ممن الرسم على النشاط المهني.

2- التنظيم الخاص (و الاستثنائي) :

وهو يخص مشاريع الاستثمار المحصورة في المناطق الواجب ترفيقها ، و من بين الحوافز الجبائية الممنوحة تحت عنوان هذا التنظيم.

أ- في مرحلة تركيب المشروع

- إعفاء من الرسم على القيمة المضافة على السلع و الخدمات.
- إعفاء من الرسوم الجمركية على التجهيزات المستوردة.
- إعفاء من رسوم نقل الاقتناءات العقارية.
- إعفاء من حقوق التسجيل للقانون الأساسي و تعديلاته
- إمكانية أخذ الحكومة على عاتقها بشكل جزئي أو كلي النفقات الخاصة بأعمال البنى التحتية اللازمة لتحقيق الاستثمار

ب- في مرحلة الاستغلال

- إعفاء لمدة 10 سنوات من الضريبة على أرباح الشركات.
- إعفاء لمدة 10 سنوات من الرسم على النشاط المهني.
- إعفاء لمدة 10 سنوات من الرسم العقاري.
- إمكانية الاستفادة من إجراءات أخرى (ترحيل الخسائر- مدة الاهتلاك)

3- تنظيم العقود :

وهي يخص مشاريع الاستثمارات التي تقدم فائدة استثنائية للاقتصاد الوطني و من بين المزايا الضريبية الممنوحة ما يلي :

أ- في مرحلة تركيب المشروع (خلال 5 سنوات على الأكثر)

- إعفاء من الرسوم و الضرائب و الاقتطاعات الأخرى على كل السلع و الخدمات المستوردة من الخارج أو المشتريه من الداخل.
- إعفاء من الرسم الخاص بنقل الاقتناءات العقارية و الشهر القانوني.
- إعفاء من رسوم التسجيل.
- إعفاء من الرسم العقاري.

ب- في مرحلة الاستغلال (خلال 10 سنوات على الأكثر)

- إعفاء من الضريبة على أرباح الشركات.
- إعفاء من الرسم على النشاط المهني.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- امتيازات أخرى

4- امتيازات جبائية أخرى

إضافة إلى هذه الامتيازات فإن المشرع الجبائي قد منح تخفيضات أخرى جاءت مفصلة تبعا لطبيعة الضرائب و الرسوم و هي كالتالي :

أ- الضريبة على أرباح الشركات لإنتاج المواد والأشغال العمومية

كل الشركات التي تنشط في مجال الإنتاج للمواد والأشغال العمومية و السياحة تخضع لمعدل يقدر بـ 19% ما عدا الشركات التي تنشط في مجالات أخرى التي تخضع لمعدل قدرة 25%، للإشارة فإن معدل 19% هو أدنى المعدلات في منطقة المغرب العربي.(5)

ب- الرسم على النشاط المهني

هذا الرسم يدفع سنويا مخفضا منه رقم الأعمال المحقق خارج الرسم على القيمة المضافة و يحسب هذا المبلغ مع الأخذ بالحسبان التخفيض من 30% على 50% المطبق قانونيا ، مع الإشارة أن معدل الرسم يقدر بـ 2% و هو يخفض من قاعدة الربح الخاضع للضريبة

ج- الرسم على القيمة المضافة

إن المبيعات المحققة من قبل المؤسسة خاضعة للرسم على القيمة المضافة المتضمنة في سعر بيع المنتجات ، هذا الرسم مطروح منه الرسم المحمل على المشتريات غير أن قاعدة الطرح مؤطرة بشروط جوهرية وحقيقية و متعلقة بأوقات محددة قانونيا و المعدل العادي للرسم على القيمة المضافة هو 17% غير أن المعدل المخفض هو 7%.(6)

د - منح مزايا ضريبية من خلال تشجيع اللجوء إلى القرض الإيجاري

كوسيلة لتحويل الاستثمار و هذا غير الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لفائدة عمليات الحيازة التي تجريها البنوك و المؤسسات المالية في إطار القرض الإيجاري.

ثالثا : تطور تكلفة الإعفاءات الجبائية الممنوحة

لقد تطورت تكلفة الإعفاءات الضريبية الممنوحة في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار خلال الفترة (2005-2009) مثلما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم [01]: تطور تكلفة الإعفاءات الجبائية الممنوحة 2005-2009 الوحدة :مليون دج

السنوات	T.A.P	VF	I.B.S	TF	DE	TVA	المجموع
2005	4662	178	12052	4	6	27497	44399
2006	2786	38	5005	5	0.021	31501	39335
2007	4002	-	1427	2	0.024	25490	30921
2008	3561	-	6387	1	7	66326	76282
2009	791	-	678	26	-	53867	55362
المجموع	15802	216	25549	38	13.045	204681	246299

المصدر : المديرية العامة للضرائب ،مديرية العمليات الجبائية، مكتب الإحصائيات.

1- T.A.P : الرسم على النشاط المهني .

2- VF : ضريبة الدفع الجزافي .

3- I.B.S : الضريبة على أرباح الشركات.

4- TF : الرسم العقاري .

5- DE : حقوق التسجيل .

6- TVA : الرسم على القيمة المضافة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

حيث يظهر الجدول رقم [01] ما يلي :

- 1- ارتفاع تكلفة الإعفاءات الجبائية بشكل كبير سنة 2008 بالمقارنة مع سنة 2007 .
- 2- سيطرة الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة على إجمالي الإعفاءات الضريبية بالنسبة لبقية الضرائب و الرسوم. وعادة ما يمنح هذا الرسم في مرحلة الإنشاء لغرض البناء أو شراء الأجهزة والمعدات .
- 3- في ذات السياق أشار تقرير لجنة التحقيق البرلمانية المكلفة بالبحث عن أسباب أزمة ارتفاع أسعار بعض المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع في السوق الوطنية أن المتعاملين الرئيسيين في مجال إنتاج الزيت، و السكر قد استفادوا خلال الفترة [2007-2009] من امتيازات جبائية كبيرة تكاد تصل إلى نصف مجموع الامتيازات الجبائية الممنوحة خلال الفترة (1995-2004) (7) ، مثل ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم [02] : قرارات منح الامتياز و مبلغ الامتيازات الجبائية

المتعامل	عدد قرارات منح الامتياز	طبيعة النشاط	الفترة	مبلغ الامتيازات الجبائية
سيفيتال	9	إنشاء و توسيع	2008-98	11.7 مليار دج
عافية	01	إنشاء	2007	640 مليون دج
كوجيبي لابال	01	إعادة تأهيل	2007	25 مليون دج

المصدر : المجلس الشعبي الوطني، تقرير لجنة التحقيق البرلمانية حول ندوة وارتفاع أسعار بعض المواد ذات الاستهلاك الواسع، أكتوبر 2011، ص: 62

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن هناك تعارضا شديدا بين مجمل تكاليف الإعفاءات الجبائية الممنوحة و إيرادات الصندوق الخاص لدعم الاستثمار التي بقيت مجمدة منذ إنشائه سنة 2002 ، مما يطرح إشكالية الجدوى من وراء منح المزيد من الإعفاءات الجبائية المتلاحقة ، مع العلم أن هذه الإيرادات قد بلغت نهاية سنة 2007 مبلغ 6223 مليون دج ، مثلما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 03 تطور إيرادات الصندوق الخاص لدعم الاستثمار للفترة (2002-2007) الوحدة : مليون دج

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007
المبالغ	1300	2100	2100	4100	5223	6223

المصدر :وزارة المالية ،المديرية العامة للمحاسبة ،كشف تقييم الحسابات الخاصة لسنة 2007 ص: 146

- معطيات سنة 2007 مثبتة في 2007/11/30

رابعا :آليات تفعيل نظام الإعفاءات الجبائية :

إن السياسة الضريبية الناجحة هي تلك السياسة التي تلعب دورا كبيرا في زيادة العوائد الاستثمارية عن طريق الربط بين حجم التخفيض الضريبي وبين حجم المتغيرات الأساسية التي تتحكم في قرارات الاستثمار، لذلك فإن اختيار نوع الحافز الضريبي هو اختيار في نفس الوقت لنوع الاستثمار (8) ،ومن ثم فإن هناك مجموعة من الضوابط يجب مراعاتها عند بعث نظام الإعفاءات الجبائية أهمها: (9).

1. مدى أهمية المشروع للاقتصاد الوطني وذلك عن طريق معرفة ما يلي :

- القيمة المضافة للمشروع وتوزيعها على عناصر الإنتاج .
- مدى تأثير المشروع في الحد من البطالة .
- مدى مساهمة المشروع في استقدام تقنية حديثة .
- مدى مساهمة المشروع في التأثير على مناخ الاستثمار والصناعات الأخرى .

2. دورة حياة الصناعة حيث تمر حياة الصناعة بعدة مراحل وهي :

- التطوير الأولي .
- نمو الصناعة المتصاعدة بسرعة .
- النمو الصناعي الناضج .
- الثبات ونضج السوق.
- اكتمال النمو والهبوط

و على هذا الأساس يجب أن يؤخذ في الحسبان تقديرات كل مرحلة ومقدار الأرباح التي يمكن تحقيقها حتى نحصل على ضريبة مناسبة في فترات النضوج ، غير انه إذا تعلق الأمر بالمستثمر الأجنبي فيجب أن يمنح الإعفاء وفق القيمة المضافة التي يقدمها لتحقيق التنمية لا غير ، ولا يجب التفرقة بينه وبين المستثمر الوطني إلا وفق هذا المعيار وتلك هي التزامات الدول إذا ما أرادت الجزائر الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة .

إن التسيير العقلاني للإعفاءات الجبائية يجب أن يكون ضمن نظرة شاملة الهدف منها تتبع مسار الإعفاءات الجبائية بدءا من تاريخ إقرارها إلى غاية تنفيذها مع تكثيف الرقابة ، و لذلك فإن متطلبات التفعيل تستلزم متابعة الجوانب التالية :

- تقييم الإعفاءات من حيث كل ضريبة و أهميتها في ميزانية الدولة، بحيث تمس على التوالي الرسم على القيمة المضافة ، و الضريبة على أرباح الشركات ، و الضريبة على الدخل الإجمالي، و رسوم التسجيل و الطابع، و الحقوق الجمركية و باقي الضرائب و الرسوم.
- تقييم الإعفاءات حسب القطاعات و ترتيبها من حيث الإجراءات المتضمنة في القانون من جهة و المبالغ المرصودة لها من جهة ثانية.
- تقييم الإعفاءات تبعا للتوجه إما توجه اقتصادي، أو اجتماعي ، أو ثقافي. او غير ذلك
- تقييم الإعفاءات تبعا لطبيعة المستهدفين من القطاع العام، أو القطاع الخاص ، أو المستثمر الأجنبي.

المحور الثالث : تطور عدد المشاريع الاستثمارية في الجزائر للفترة 2002-2013 .

دراسة حالة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات

- أولا : تقديم الوكالة
- لقد تم انشاء الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار في إطار الإصلاحات التي باشرتها الجزائر خلال التسعينات وقد كانت تسمى وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار في الفترة 1993-2000 ، ثم تحولت إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ابتداء من سنة 2001 . وبفضل هذه التجربة ضمنت الوكالة مكانا لها داخل شبكات دولية لوكالات ترقية الاستثمار وأصبحت تتعاون مع نظرائها الأوروبيين والعرب والآسيويين وبالأخص الجمعية العالمية لوكالات ترقية الاستثمارات ومؤسسة انيما الاورومتوسطية ، كما أصبحت الوكالة تعمل على تقديم خدماتها وفق المعايير والمقاييس الدولية مع مؤسسات وهيئات دولية ذات الصلة مثل البنك العالمي . (10)
- وتضطلع الوكالة بالمهام التالية :
- تستقبل وتنصح وتصحب المستثمرين على مستوى هياكلها المركزية والجهوية .
- تضي الطابع الرسمي على المزايا التي بنص عليها نظام التشجيع وذلك بإنصاف في أجال قصيرة .-تحرص على التنفيذ المتفق عليه مع مختلف الشركاء كالجمارك والضرائب لقرارات التشجع على الاستثمار .
- تساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التنمية بالتشاور مع القطاعات المعنية .

ثانيا: تطور عدد المشاريع مع عدد مناصب العمل

لقد شهدت الفترة (2002-2013) تطورا ملحوظا في عدد مشاريع الاستثمار المسجلة ، وكذا عدد مناصب العمل المصاحبة لها، و هو ما يبرزه الجدول التالي :

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الجدول رقم [04]: تطور عدد المشاريع الاستثمارية مع عدد مناصب العمل خلال الفترة (2002-2013)

السنوات	عدد المشاريع	%	المبلغ (مليون دج)	%	عدد مناصب العمل	%
2002	485	0.91%	98.276	1.22%	29.372	3.44%
2003	1.622	3.05%	395.870	4.90%	34.476	4.04%
2004	874	1.64%	240.889	2.98%	24.719	2.90%
2005	843	1.58%	199.128	2.47%	43.597	5.11%
2006	2145	4.03%	472.505	5.85%	47.748	5.59%
2007	4.323	8.12%	654.665	8.11%	87.983	10.31%
2008	6.687	12.57%	1.325.064	16.41%	92.005	10.87%
2009	7.594	14.27%	462.679	5.73%	68.774	8.06%
2010	6.386	12.00%	395.292	4.90%	64.091	7.51%
2011	6.434	12.09%	1.335.448	16.54%	128.491	15.06%
2012	6.919	13.00%	776.530	9.62%	83.210	9.75%
2013	8.895	16.72%	1.716.136	21.26%	148.943	17.45%
المجموع	53.207	100%	8.072.482	100%	853.409	100%

المصدر : بتصرف عن إحصائيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الموقع الإلكتروني

www.andi.dz التحميل يوم 2014/03/01

وما يمكن الإشارة إليه هو استحواد مشاريع الإنشاء على باقي الصيغ الأخرى المستفيدة من الإعفاء الجبائي كالتوسيع ، وإعادة التأهيل، وإعادة الهيكلة خلال هذه الفترة مما يطرح إشكالية فعالية الرقابة الجبائية على هذه الامتيازات ،ولذلك فإن الاستمرار في منح الإعفاءات الضريبية و الحوافز الجبائية دون أي تحديد، أو مراقبة يؤدي إلى التأثير على دور السياسة الضريبية بأكملها. (11) . وتشير الإحصائيات إلى أن الاستثمارات المنجزة تتبع مساراً منطقياً و معتاداً و هي في موضع ضمن الترتيب التنافسي حيث أنها على رأس الترتيب العام للاستثمارات المنجزة من حيث " الإنشاء " أي 3/2 (نحو كل المعايير) في حين أن الاستثمارات المنجزة من حيث " التوسيع " تحتل 3/1 من الهيكل الإجمالي.

تحدثت الاستثمارات في شكل "إعادة التأهيل- التوسيع" و "إعادة التأهيل" نسبة 2٪ لكل منهما. و في الأخير فإن الاستثمارات المنجزة في "إعادة التأهيل- التوسيع" و "إعادة التأهيل" فهي ضئيلة أي أقل بـ1٪ مقارنة مع المجموع، وهذا في كل المعايير الإجرائية.

باختصار، هذه المعطيات تترجم بشكل جيد مدى تفضيل المستثمرين للاستثمارات الجديدة والتوسعية و ذلك على حساب الأنواع الأخرى ذات الاهتمام الكبير من طرف القطاع العام في أعقاب قرارات الحكومة الأخيرة بإعادة تأهيل بعض القطاعات الصناعية للإنتاج الإستراتيجي في حين أن الخصوصية لا تبدو أنها تعطي نتائج مرجوة.

يبدو أن الفكرة الأخيرة في إطلاق ما يسمى بالقطاع المختلط حول الاستثمارات التي تتم بين القطاع العام والقطاع الخاص أنها خيار أكثر جاذبية لكلا الطرفين.

إضافة إلى ذلك فإن القطاع الخاص يستحوذ على 98.41 من مجموع المشاريع الاستثمارية الممنوحة في هذه الفترة وهذا بالمقارنة مع القطاع العمومي مثل ما يبرزه الجدول التالي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الجدول رقم 05 : توزيع عدد المشاريع على القطاعات خلال الفترة 2002-2013 الوحدة ك د ج

نوع القطاع	عدد المشاريع	النسبة %	المبلغ	النسبة %	مناصب العمل	النسبة %
الخاص	52.381	%98.45	4.663.864	%57.77	728.035	%85.11
العمومي	757	%1.42	2.465.603	%30.54	100.085	%11.73
مختلط	69	%0.13	943.015	%11.68	25.289	%2.96
المجموع	53.207	%100	8.072.482	%100	853.409	%100

المصدر : عن إحصائيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الموقع الإلكتروني

www.andi.dz التحميل يوم 2014/03/01

ثالثا : اثر الدعم الاستثماري على بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة والموسطة :

لقد لجأت الجزائر إلى الاهتمام ببيئة أعمال قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال استحداث مجموعة من الهيئات والأجهزة التي من أهمها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وقد أدى هذا الدعم إلى ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة لأخرى وبالأخص المؤسسات الخاصة حيث بلغت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة نهاية سنة 2011 ما مجموعه 511.866 مؤسسة بنسبة 77.63% ، في حين بلغت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة ما مجموعه 146.881 بنسبة 22.37% (12).

المحور الرابع : تحديات وعقبات أمام الفرص الاستثمارية .

أولا : محدودية الطاقة الاستيعابية :

إن هذه الحجم من الاستثمارات العمومية قد تجاوزت الطاقة الاستيعابية الوطنية للاستثمارات سواء على مستوى التنفيذ أو الانجاز ، أو على مستوى الارتباط التكاملي بالجهاز الإنتاجي المحلي ، وكذا بالموارد المتاحة محليا لانجاز هذه المشاريع ولذلك فقد تم التأكيد على أن أسباب التأخر في انجاز العديد من المشاريع يعود إلى محدودية قدرات الانجاز ومحدودية مكاتب الدراسات والمتابعة ، إضافة إلى محدودية الوعاء العقاري الأساسي والآليات المتعلقة بالصفقات يحدث هذا في ظل تزايد عمليات إعادة التقييم بسبب ارتفاع أسعار المدخلات . للإشارة أن المشاريع الجاري انجازها في نهاية سنة 2009 بلغت حوالي 9680 مليار دج وهي تعادل 130 مليار دولار وتشكل ضعف المبلغ المخطط في بداية البرامج ، إذ أن القدرات المحلية كافية لتنفيذ 57 مليار دولار فقط خلال الفترة 2010 – 2014 . (13)

ثانيا : صعوبة ممارسة أنشطة الأعمال

لقد أدت صعوبة ممارسة أنشطة الأعمال إلى تقهر مرتبة الجزائر في الترتيب العالمي إذ أصبحت تحمل المرتبة 151 من أصل 183 دولة وهذا من خلال مؤشرات سهولة ممارسة أنشطة الأعمال سنة 2013 و هذا خلف دول عديدة و الدول و العربية منها على الخصوص ، و تحتل الجزائر المرتبة 174 عالميا في مؤشر تسهيل الملكية تليها المرتبة 173 عالميا في مؤشر سهولة دفع الضرائب و هو ما يعكس حجم الصعوبات التي تعاني منها الشركات جراء بعض التعقيدات الإدارية تسهيل عقد الملكية إضافة إلى المطالبة و غياب الشفافية أحيانا عند تأسيس الأوعية الضريبية و عدم سهولة التحصيل الجبائي في ظل غياب الحكومة الإلكترونية ونية الجسدة لنظم المعلومات في الميدان .

الجدول رقم 06: ترتيب الدول على أساس سهولة ممارسة أنشطة الأعمال

الدولة	2011	2012	2013	2014
الجزائر	143	148	151	153
المغرب	115	94	95	87
الأردن	95	98	119	119
السودان	135	135	143	149
تونس	40	48	49	51

المصدر تقرير ممارسة الأعمال لسنة 2014 Arabic.doingbusiness.org

وما يمكن ملاحظته أن الجزائر قد تراجعت بخمس مراتب خلال سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 ، في حين أن المغرب تقدمت قليلا ، إلا أن تونس والأردن قد تراجعتا قليلا وهذا يعود في رأيي إلى تداعيات الربيع العربي ، ومن المعلوم ان الممارسات الجيدة في مختلف الأعمال تتركز في الآتي. (14) :

الجدول رقم 07 : ترتيب الجزائر حسب مؤشرات سهولة ممارسة أنشطة الأعمال

المؤشرات	2013	2014
تسهيل بدء النشاط التجاري وتأسيس الشركات	159	164
تسهيل استخراج تراخيص البناء	136	147
تسهيل إنفاذ العقود	174	
تسهيل تسجيل الملكية	174	176
تسهيل الحصول على الائتمان	126	130
حماية المستثمرين	95	98
تسهيل دفع الضرائب	173	174
تسهيل التجارة عبر الحدود	131	133
تسهيل تسوية حالات الإعسار	61	60

المصدر تقرير ممارسة الأعمال لسنة 2014 Arabic.doingbusiness.org

ثالثا : تحديات المخطط الوطني لتهيئة الإقليم آفاق 2030

إن المخطط الوطني لتهيئة الإقليم هو فعل تعلن بموجبه الدولة عن مشروعها الإقليمي الذي يبرز الطريقة التي تعتمدها في إطار التنمية المستدامة لضمان التوازن والإنصاف ، و جاذبية التراب الوطني في جميع مكوناته، و هو يمثل أيضا قوة توجيه للعمل ، و وثيقة للتخطيط الاستراتيجي ، فتتمية الإقليم تعني عدم إهمال الدولة لأي إقليم و تركه و عرضه لأي مصادفة و لذلك فإن المخطط الوطني لا يقدم حولا للمساائل المحلية بل يعتمد على العناصر الأساسية ذات الاهتمام الوطني، فهو يقوم بدور الموحد للسياسات العمومية و يحترم صلاحيات كل قطاع. و يركز المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية على ثلاثة أسس مرفوقة بثلاث استحقاقات أساسية و هي (15)

- الرهان الديمغرافي و هو استحقاق مبرمج بدقة مع وصول الموجة الكبيرة لطالبي العمل.
- الرهان الاقتصادي بمضمونه المرتبط بالتنافسية ، و تأهيل الإقليم و يتزامن هذا مع إنشاء منطقة التبادل الحر و الدخول المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة.
- الرهان الإيكولوجي الذي يتطلب الحفاظ على رأس المال الطبيعي و الثقافي في ظل وضعية ندرة و اضطراب المياه ، و التربة حيث تزداد قوة المنافسة بين الاستعمال و استدامة الموارد.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ولقد وضعت الجزائر هذا المخطط ضمن السياق المتميز باستقرار الاقتصاد الكلي ، و ضمن بيئة دولية يتميز ببروز فاعلي حدد في الاقتصاد العالمي كالبرازيل ، و الصين ، و الهند بالإضافة إلى بروز حضارة كونية متعددة المراكز بما تعمله من رهانات كبرى للبيئة الكونية ، و التغيير المناخي. والجدول الموالي يبين العراقل الرئيسية أمام تطور الصناعة في الجزائر آفاق 2030

الجدول رقم [08] العراقل الرئيسية إمام تطوير الصناعة في الجزائر آفاق 2030

—	نوعية الحياة	كلفة الحياة البيئية و المناخ
-	ضيق السوق الداخلية	طلب داخلي ضعيف حجم ضعيف كلي يستخدم كقاعدة صناعية وطنية
-	نوعية الإدارة	فعالية الإدارة تسيير المصالح العمومية
-	تنظيم الأعمال و الجباية الرسمية	مستوى الجباية بالنسبة للمستثمرين النظام البنكي

المصدر : الجريدة الرسمية رقم 61 بتاريخ 21 أكتوبر 2010 ،ص: 85

خاتمة :

أولا :نتائج البحث

- 1- إن تجسيد الإستراتيجية الاقتصادية والتنمية الاقتصادية في الجزائر تتم عن طريق سياسة الإنعاش الاقتصادي والتنمية الصناعية و لذلك تعاضم الدور الاستراتيجي للدولة بعد الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 في الجانب التمويلي عن طريق المرافقة المستمرة لعملية تحقيق الاستثمار على ارض الواقع وهو ما يتلاءم مع التوجهات العامة للاستثمار في الجزائر.
- 2- إن الرهان التمويلي للدولة ينطلق من أدواتها السيادية المتمثلة في منح التحفيزات الجبائية المختلفة التي يتم تجسيدها بواسطة مجموعة من الأجهزة والهيئات الرسمية. و لقد كان من نتائج هذا الرهان ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع الخاص وهو ما يدل على أن زيادة ومراقبة الإعفاءات الجبائية تساهم فعلا في دعم الاستثمار وتطويره.
- 3- في الوقت الذي تسعى فيه الجزائر إلى تجسيد المخطط الوطني لتهيئة الإقليم آفاق 2030 ، لازالت هناك تحديات و عقبات تعرقل تطور المشاريع الاستثمارية في الجزائر لعل أهمها محدودية الطاقة الاستيعابية وصعوبة ممارسة أنشطة الأعمال. مما يؤثر على المساهمة الفعلية في ترقية الفرص الاستثمارية

ثانيا: توصيات البحث :

- 1- إعادة تكيف الدور الاستراتيجي للدولة مع إضفاء طابع المرونة عليه بما يتلاءم مع التوجهات العامة الاستثمار على المدى المتوسط والبعيد في إطار تهيئة كل المتطلبات لتجسيد المخطط الوطني لتهيئة الإقليم آفاق 2030 مع الأخذ بعين الاعتبار الرهان الإيكولوجي الذي يتطلب الحفاظ على رأس المال الطبيعي و الثقافي في ظل وضعية ندرة ، و اضطراب المياه ، و التربة حيث تزداد قوة المنافسة بين الاستعمال و استدامة الموارد.
- 2- يجب ربط المشاريع الاستثمارية بالطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطني مع تفعيل آليات الرقابة بمختلف أصنافها تماشيا مع تطور عدد المشاريع وعدد المؤسسات المستحدثة عن طريق حوكمة الإعفاءات الجبائية بما يحقق الفعالية حفاظا على الأموال العمومية .
- 3- يجب العمل على تحسين المناخ العام لترقية ممارسة أنشطة الأعمال في كل المجالات التي لها علاقة بالاستثمار. من حيث تبسيط الإجراءات الإدارية والقانونية ، مع منح الضمانات الكفيلة بحماية المستثمرين تماشيا مع المعايير العالمية .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة
المراجع والهوامش :

- 1- الجريدة الرسمية رقم 61 المؤرخة في 21/10/2010، المخطط الوطني لتهيئة الإقليم آفاق 2030 : ص: 104، 105 .
- 2- بالرفقي تيجاني ، تقييم اثار البرامج الاستثمارية العامة على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة 2001-2011 – دراسة تحليلية تطبيقية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، العدد 13-2013 ، الجزائر 2013 ، ص : 42 .
- 3- ^٤ المديرية العامة للضرائب بالمغرب، تقرير حول النفقات الجبائية في أكتوبر 2005، ص 8 ، التحميل يوم 17/08/2009 من الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب بالمغرب.
- 4- Ministère des finances, la direction générale des impôts, guide fiscal de l'investissement, 2011, p:16,17,18 .
- 5- ^١ المديرية العامة للضرائب ، سلسلة قوانين جبائية : الجزائر 2013
- 6- خلاصي رضا ، النظام الجبائي الجزائري الحديث ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر 2005 ، ص: 142
- 7- المجلس الشعبي الوطني، تقرير لجنة التحقيق البرلمانية حول ندوة وارتفاع أسعار بعض المواد ذات الاستهلاك الواسع، أكتوبر 2011، ص: 62
- 8- لبنى احمد موسى محمد، دور السياسة الضريبية في مواجهة الآثار المحتملة لاتفاقيتي المنسوجات والملابس والتقييم للأغراض الجمركية على قطاع المنسوجات الجاهزة في مصر، رسالة ماجستير، قسم المالية العامة ،كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 2007، ص : 173 .
- 9- طارق عبد العال حماد، مشكلات ضريبية معاصرة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر 2003 ص: 9 .
- 10- عن الموقع الإلكتروني للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الجزائر www.andi.dz التحميل يوم 24/02/2014 .
- 11- ولهي بوعلام ، النظام الضريبي الفعال في ظل الدور الجديد للدولة ، حالة الجزائر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة سطيف ، الجزائر 2013 ، ص:
- 12- بالرفقي تيجاني ، مرجع سابق ، ص: 74
- 13- صالح صالح ، تاتير البرامج الاستثمارية العامة على النمو الاقتصادي والاندماج القطاعي بين النظرية الكينزية وإستراتيجية النمو غير المتوازن للفترة 2011- 2014 ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، العدد 13-2013 ، الجزائر 2013 ، ص : 42 .
- 14- Arabic.doingbusiness.org تقرير ممارسة الأعمال لسنة 2014
- 15- الجريدة الرسمية رقم 61 بتاريخ 21 أكتوبر 2010 ، ص: 85

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتفعيل

إدارة التغيير بمنظمات الأعمال

د. هيبة طوال

جامعة الجلفة / الجزائر

د. أحمد ضيف

جامعة الجلفة / الجزائر

ملخص المداخلة:

تسعى الدراسة من جهة لإبراز حتمية وضرورة إحداث تغيرات شاملة وعميقة في المنظمة للوصول إلى الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة.

ومن جهة أخرى تهدف الدراسة إلى استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث من مداخل التغيير في المنظمة. وكذلك تهدف الدراسة لواقبة التغيرات الدولية من حيث تحقيق متطلبات الجودة وتوظيف المبادئ والأساليب الحديثة في إدارة المنظمة. ونشر ثقافة الجودة باعتبارها ضرورة ملحة تقتضيها ظروف العصر ومعطياته في كافة القطاعات.

سوف نتناول في هذه المداخلة (إن شاء الله) ماهية إدارة الجودة الشاملة، واتجاهاتها الحديثة، مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً إدارة الجودة الشاملة كتغيير ثقافي.

Abstract:

The study seeks to highlight the one hand and the imperative need to bring about a comprehensive and profound changes in the organization to get to raise the level of service provided.

On the other hand study aims to review the concept of total quality management as a gateway entrances to talk of change in the organization. As well as the study aims to keep pace with changes in terms of achieving international quality requirements and employ modern methods and principles in the management of the organization. And the dissemination of a culture of quality as required by the urgent need of the times and the circumstances of the givens in all sectors.

مقدمة:

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق جودة خدماتها وعملياتها وتضعها كهدف أساسي في ظل عالم سريع التغير يسوده التنافس الشديد في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات على اختلاف أنواعها لكسب حصة أكبر من الأسواق، فقد أصبح الزبون (المستفيد) هو سيد الموقف والذي يسعى الجميع لإرضائه وتحقيق متطلباته، طمعا في زيادة الحصة السوقية لهذه المنظمات والتي أصبح يتوقف عليها بقائها واستمراريتها.

وإدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للتحويل أو إدارة التغيير المنظمي هي أسلوب لتحسين العملية الإدارية التي تهدف إلي تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية دون أية موارد جديدة.

أهمية الدراسة:

أحدث مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي قدمه ادوارد ديمينغ عام 1986 تغييرات ملحوظة وملموسة من حيث الكفاءة والفعالية في الأداء والإنتاج بغالبية المنظمات التي أخذت بهذا المفهوم، كما أن الجودة في الوقت الراهن لم تعد محصورة من حيث الاستخدام والتوظيف في المنظمات الصناعية والتجارية فقط، وإنما اتسع مجال تطبيقها ليشمل منظمات أخرى عديدة كالمنظمات الخدمية ومنظمات القطاع العام وكذلك المنظمات التعليمية، خاصة بعدما ثبتت فعالية هذا النظام من حيث الرقي بمستوى المنظمات التي أخذت به.

ويمكن القول أن هذه الدراسة تستمد أهميتها بصفة عامة من عدة جوانب أهمها:

- تبيان ضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير الهادف إلى تحسين الأداء خاصة في ظل التحديات العالمية التي تواجهها المنظمات الجزائرية مثل زيادة حدة التنافس وارتفاع جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات المنافسة وزيادة التركيز على العملاء في هذه المنظمات، وأمام هذا الوضع وجدت المنظمات الوطنية نفسها أمام وضع يفرض عليها إجراء تغيير شامل وعميق، مخطط وموجه بهدف الرقي بأدائها وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من طرفها ولتحقيق هذا المسعى كان عليها البحث على أحسن وأحدث الأساليب الإدارية ومنها إدارة الجودة الشاملة والسعي إلى تطبيقه بشكل يحقق أهداف التغيير المرجوة.
- التوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تسود الاقتصاد وضرورة التغيير في سبيل رفع تنافسية المنظمة الجزائرية.
- نشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المنظمات الجزائرية.

ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في السؤال الآتي:

في ظل التحديات الراهنة التي تشهدها بيئة الأعمال، كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تكون مدخلا فعالا لإحداث التغيير وإدارته بالمنظمة؟

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تدعو إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة لتحقيق أفضل أداء ممكن وتلبية متطلبات العميل، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا إستراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو أفضل خدمة ممكنة، وفيما يلي عرض لماهية هذا المدخل، بما فيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتطورها، وأهم ملامحها كمدخل إداري.

1.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1.1.1 تعريف الجودة:

حسب معيار ISO 8402 الصادر سنة 1986، والذي جاء لتحديد وتوضيح المفردات الخاصة بالجودة، عرف الجودة على أنها: "مجموع الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تمنحها القدرة على إرضاء احتياجات الزبائن الظاهرية أو الخفية".⁽¹⁾

كما تقدم تعاريف أخرى للجودة بصياغة أخرى إلا أنها تحمل نفس المدلول منها: "الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية".⁽²⁾ الجودة هي قدرة كلا التعريفين يحملان نفس المعنى ويتفقان على أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من الصفات يحملها المنتج والتي تجعله يحقق رضا الزبون.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

2.1.1. تعريف الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أم لا.

3.1.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعريف إدارة الجودة الشاملة عديدة، والمتأمل فيها يلاحظ أنها تختلف، إلا أن هذا الاختلاف لا يتعدى اختلاف المفردات أو نقاط تركيز التعريف، وفيما يلي جملة من تعريف إدارة الجودة الشاملة.

■ التعريف الأول:

يعرف معهد المقياس البريطاني إدارة الجودة الشاملة على أنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها تلبى احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك (4) كفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير."

■ التعريف الثاني:

أما وجهة النظر الأمريكية فترى أن إدارة الجودة الشاملة هي: " فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمات تسعى لأن تحقق إشباع حاجات العملاء الحاليين والمرتقبين " (5)

■ التعريف الثالث:

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " السياسة التي تحشد جهود جميع الأفراد بالمنظمة من أجل التحسين المستمر لكل من جودة منتوجات المنظمة وخدماتها، وجودة العمليات، وجودة الأهداف."

■ التعريف الرابع:

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة، يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم، يهدف إلى التحسين المستمر من أجل خدمة المستهلك وبتكلفة منخفضة " (6)

■ التعريف الخامس:

يعرف جوران إدارة الجودة الشاملة على أنها: " مجموعة من الوسائل الموضوعية من أجل تحديد مواصفات ومعايير الجودة وتحقيقها."

■ التعريف السادس:

يعرف فيجينباوم إدارة الجودة الشاملة بقوله أن: " التسيير الجديد للجودة هو النظام الفعال الذي تتعاون فيه جميع أقسام المنظمة من أجل تحسين جودة منتوجاتها وإيصالها إلى مستوى يرضي العملاء من جهة ويحقق أقل تكلفة بالنسبة للمنتجين من جهة أخرى."

■ التعريف السابع:

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " خلق ثقافة متميزة حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل صحيح من أول مرة مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت."

■ التعريف الثامن:

قبل تقديم تعريف شامل للجودة تجدر الإشارة أنه رغم اختلاف التعاريف السابقة، إلا أنها كلها تجمع على جملة من النقاط، وهي التحسين المستمر في التطوير لحصد النتائج على المدى الطويل، والعمل الجماعي، والتركيز على العميل.

وكخلاصة للتعريف السابقة يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي: أسلوب إداري حديث يهدف إلى إحداث تغييرات عميقة في المنظمة بهدف التحسين المستمر والتطوير للعمليات وتحسين أداء المنظمة ورفع جودة منتوجاتها أو خدماتها المقدمة، ويتحقق هذا بواسطة العمل الجماعي ومشاركة العاملين والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وأهم ركائز هذا الأسلوب سعيه إلى تحقيق رضا العملاء وتحقيق احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق أهداف المنظمة في الوقت نفسه.

والجدول التالي يوضح بعض الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء.	- الرقابة الذاتية.
- العمل الفردي.	- العمل الجماعي وروح الفريق.
- التركيز على المنتج.	- التركيز على المنتج والعمليات.
- مشاركة الموظفين.	- اندماج الموظفين.
- التحسين وقت الحاجة.	- التحسين المستمر.
- جمود السياسات والإجراءات.	- مرونة السياسات والإجراءات.
- حفظ البيانات.	- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية.
- التركيز على جني الأرباح.	- التركيز على رضا العملاء.
- النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين.	- مشاركة الموردين.
- العميل الخارجي.	- العميل الخارجي والداخلي.
- الخبرة الضيقة تعتمد على الفرد.	- الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل.

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 27.
 من خلال الجدول نستطيع ملاحظة الفرق بين المرتكزات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة وذلك في اعتماد الأولى لأساليب مختلفة كالرقابة اللصيقة وجمود يميز سياستها وإجراءاتها، نشر جو يشجع على العمل الفردي مما يعكس على ضيق الخبرة والتركيز على المنتج وتحسينه في أوقات معينة فقط وتحقيق الأرباح، على العكس من ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة أكثر مرونة في تطبيق الرقابة والسياسات والإجراءات، كما تعمل على دمج العاملين ونشر روح العمل الجماعي في فرق ما يؤدي إلى اتساع الخبرة تهتم برضا الزبون وتعمل على التحسين المستمر.

2.1. ملامح مدخل إدارة الجودة الشاملة ومقومات نجاحه

يتميز مدخل إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من الملامح تسهم في نجاحه، إذا اقترنت بتوفر مجموعة من المقومات.

1.2.1. الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة:

يتميز مدخل إدارة الجودة الشاملة بكونه:

- مدخل شامل، بمعنى أنه يشمل كل قطاعات ووظائف المنظمة، فكلمة شامل تعني إدخال كل فرد وكل شيء في نطاق التحسين.
- مدخل يدعو ويهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة ككل وليس لأجزاء منها فقط.
- مدخل يعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاط في المنظمة.
- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمنظمة بأن الجودة مسؤولية جميع العاملين وليس مسؤولية إدارة الجودة فقط.
- مدخل يعتمد على التعاون وتفاهم وترابط وتشابك كل أجزاء المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق أهدافها.
- مدخل يعتمد على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة والوقت الضائع وإشراكه في عملية التحسين المستمر والعمل المستمر لتقليل الفاقد بكافة أنواعه، ويعرف هذا المدخل الفاقد بأنه كل نشاط لا يضيف قيمة.
- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس كشف الخطأ.
- مدخل يعتمد على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي.
- مدخل ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بدلاً عن الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الفرد ولكنها تنبع منه.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- مدخل يركز على وجود قيادة فعالة على كافة المستويات تمثل القدوة لأنها تمكن من إحداث التغييرات المطلوبة.

وكخلاصة لما سبق، يمكن القول أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتميز بالشمولية والتطور والمنهجية العلمية والمشاركة والتنظيم الشبكي والعمل الجماعي والتركيز والحسم واقتناع الإدارة العليا.

2.2.1. مقومات فعالية مدخل إدارة الجودة الشاملة:

- يقوم نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المقومات، أهمها: (12)
- تنطبق أفكار إدارة الجودة الشاملة على تقديم الخدمات للمستفيدين مع المنظمة أي العملاء الخارجيين، كما تنطبق بذات الدرجة على معاملة العاملين مع بعضهم البعض داخل المنظمة حيث يعتبر كل منهم مستفيدا من عمل الآخرين فهم في حكم العملاء أو ما يسمى العملاء الداخليين.
- ونتيجة لوضوح فكرة العملاء الداخليين تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على دراسة وتبني علاقات العمل بمفهوم أن العامل الذي يعتمد على نتيجة عمل عامل آخر هو بمثابة العميل، بينما العامل الآخر هو بمثابة المورد، ومن ثمة يكون ضبط حركة العمل وانسجامه في توافق مع علاقات “مورد-عميل” هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة حيث تتأكد من أن كل فرد أو فريق عمل في المنظمة يحصل على المتطلبات اللازمة له لتنفيذ مسؤوليات عمله والتي هي ناتج عمل زميل أو زملاء في الوقت المناسب وبالجودة الصحيحة باعتباره عميلا لا بد من خدمته على أكمل وجه، ويتكرر نفس المنطق إذ يلتزم الفرد الذي حصل على خدمة مميزة من زملائه بأن يقدم ذات المستوى من الجودة والتفهم والخدمة المتميزة لزملائه الذين يعتمدون على ناتج عمله لتأدية أعمالهم.
- تتبنى تقنية إدارة الجودة الشاملة مفهوم سلسلة الجودة، حيث تتأثر جودة أي عملية أو مرحلة بمدى جودة العمليات أو المراحل التي سبقتها، ومن هنا تتحقق الجودة الشاملة إذا توفرت مواصفات الجودة في كل عملية بجميع عناصرها ومراها.
- تتحقق الجودة الشاملة إذا تمكن العاملون في جميع قطاعات ومستويات المنظمة أن يحققوا التماثل والتوافق التام بين تصميم العمل وخطط الأداء وبين الأداء الفعلي، أي تحقيق التوافق بين جودة التصميم وجودة التنفيذ.

3.1. أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الرئيسي من إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث يعنى بخلق ثقافة متميزة في الأداء هو تحسين أداء المنظمة، وفيما يلي عرض لأهم أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وأهدافها.

1.3.1. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- تتضح لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة، من حيث أن تبنيها من قبل المنظمة سوف يؤدي إلى تحقيق الآتي:
- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.

- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز المهام بصورة جيدة ومتميزة.
 - المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.
- إذا يترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مزايا كثيرة منها تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتبسيط العمليات والنماذج وتقليل شكاوي العملاء والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية مثل إدخال التغيير ومتابعة وتفاذي عمليات مقاومة التغيير.

مما سبق ذكره نستنتج أن أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) تأتي كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مسطرة على شكل إجراءات وقرارات فيجب ألا تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل، بل أن الالتزام من قبل أية منظمة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة بالتالي فإن تطبيقه أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها على أنها نظام متكامل فتؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الجهازين وبين المنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، عندها تصبح المنظمة ذائعة الصيت في مجال عملها.

2.3.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

(13)

- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف، من بينها:
- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات، والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي.
- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات العملاء.
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد والتالف في العمليات.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة رضا العملاء وتقليص الحوادث وشكاوى العملاء.

ثانياً: الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة

ساهمت الأفكار الأساسية لعدد من المفكرين المهتمين بإدارة الجودة في بلورت فلسفة حديثة لها، ألا وهي إدارة الجودة الشاملة (TQM) وقد استمدوا هذه الأفكار من خلال دراستهم وتجاربهم العملية في عدد كبير من الشركات في كل من اليابان وأمريكا.

1.2. مدخل إدوارد ديمينغ Edward Deming

يعرف إدوارد ديمينغ عموماً بأنه الفيلسوف العلم لتطور الجودة الشاملة، فقد طور ديمينغ مجموعة من أربعة عشر مبدأ لإدارة الجودة الشاملة وحدد سبعة أمراض قاتلة تهدد المنظمة.

ولد ديمينغ عام 1900 وتوفي عام 1993، حصل على شهادة مهندس كهرباء من جامعة ويومينغ Wyoming، وحصل على شهادة في الفيزياء والرياضيات من جامعة يال الأمريكية Yale. لقب ديمينغ بـ: أبو الجودة، وهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية.

يعترف اليابانيون بأن نجاحهم في الجودة يعزى لديمينغ، ولهذا تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطور 'هيرو هيتو' تكريماً على إسهاماته في النهضة اليابانية. ولقد كتب ديمينغ تفصيلات كثيرة خلال سنوات كثيرة من العمل لينشر فلسفته وطرقه، يعد ديمينغ المؤسس الأول لإدارة الجودة الشاملة، حيث تشير الدراسات إلى أن نظريته لم تلق اهتماماً في الولايات المتحدة الأمريكية موطنه الأصلي، وبعد انتقاله إلى اليابان وعمله كخبير في إحدى المنظمات، أعاد اليابانيون تجميع وترتيب أفكاره ومفاهيمه الغربية وحولوها إلى تطبيق عملي فحققوا ما يسمى بـ 'معجزة الجودة اليابانية'.

ويدين اليابانيون لهذا الرائد بالفضل للدور الذي قام به في الترويج لنظريته في مختلف أنحاء اليابان محاضراً ومخاطباً القادة الصناعيين للنهوض بجودة المنتجات من خلال اعتناق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. (15)

ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية التي قدمها إدوارد ديمينغ كما يلي:

- ضرورة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية وذلك من خلال تخفيض درجة عدم التأكد والتباين في مرحلة تصميم المنتج وفي العملية الإنتاجية ذاتها، ثم عملية الفحص والإختبار وأخيراً في مرحلة البيع.
- لكي يتم تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، يجب أن تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من الجودة في منتجاتها وبالتالي الوصول إلى مستوى مرتفع من الإنتاجية.
- ضرورة توفر جانب مرتفع من المعرفة لدى العاملين وخاصة الجوانب المتعلقة باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة والجودة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- ويرى ديمنق أن تحقيق التميز في جودة المنتجات يتم من خلال الإعتماد على برنامج متكامل يتكون من أربعة عشر مبدأ، وهي باختصار كالتالي:
 - إيجاد التناسق بين أهداف المؤسسة وكذا الإلتزام الدائم والجاد من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بالجودة والإنتاجية.
 - إيمان قيادة المؤسسة بالتغيير والتطوير، والإهتمام بالتدريب بشكل مستمر.
 - التفوق والتميز في الأداء والاعتزاز بالعمل لدى العاملين.
 - التحسين الدائم للمنتج والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

2.2. مدخل جوزيف جوران Joseph Juran؛

- يعتبر جوران من أهم الرواد الذين ساهموا في بناء مفهوم إدارة الجودة الشاملة الحديثة.

1.2.2. لمحة عن جوزيف جوران؛

هو عالم أمريكي ولد في البلقان عام 1905⁽¹⁶⁾، يدير معهد جوران للجودة، نشر في الخمسينات كتابه المشهور في الرقابة على الجودة، والذي يعتبر مرجعا عالميا في هذا المجال، يرى جوران بأن الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخططا لها، ساهم جوران بفعالية في ثورة إدارة الجودة الشاملة باليابان، هو الآخر تقلد وسام الإمبراطور الياباني مثل ديمينغ تقديرا له على إسهاماته في التوزيع الإحصائي للجودة.⁽¹⁷⁾

2.2.2. مراحل إدارة الجودة الشاملة حسب جوران؛

- أكد جوران أن إدارة الجودة الشاملة تشمل ثلاثة مراحل وهي:
 - أ/ تخطيط الجودة: وتشمل هذه المرحلة كل من تحديد من هم العملاء، وتحديد احتياجاتهم، وتطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات العملاء، وتطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة، ونقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.⁽¹⁸⁾
 - ب/ الرقابة على الجودة: يرى جوران أن الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود عيوب. وتتضمن الرقابة على الجودة كل من تقييم الأداء الفعلي للعمل، ومقارنة الأداء المحقق (أو الفعلي بالأهداف الموضوعة، ومعالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.⁽¹⁹⁾
 - ج/ تحسين الجودة: والمقصود هنا بتحسين الجودة هو تحسين مواصفات المنتج، وتتم من خلال إعداد خطط أو مشاريع تهدف إلى إجراء تحسينات محددة على المنتج أو الخدمة من خلال إعداد خطط أو مشاريع، مما يتطلب تنظيم فريق عمل لقيادة المشروع واكتشاف الأسباب المؤثرة⁽²⁰⁾ على تردى الجودة أو عوامل تحسينها، وأخيرا وضع آلية لإحكام السيطرة على العملية الجديدة.

3.2.2. خطوات بناء إدارة الجودة الشاملة حسب جوران؛⁽²¹⁾

- يرى جوران أن بناء إدارة جودة شاملة يمر بعدة خطوات، وهي:
 - يضم مجلس تخطيط الجودة المدراء القداماء، حيث يقومون بتأسيس الجودة وتحديد أهدافها، بالإضافة إلى تحقيق الموارد الضرورية لتنفيذ الخطط وإجراء التغييرات الضرورية في الأداء.
 - يتوجب أن تعتمد الأهداف على الأداء التاريخي، إذ يجب أن تعتمد أهداف العميل الخارجي على المقارنة المرجعية (Benchmarking)، في حين أن أهداف العميل الداخلي يجب أن تعتمد على تقليل الفقدان.
 - قد تحتاج البنية التحتية للمنظمة إلى التغيير لغرض مطابقة أهداف الجودة المحددة من قبل المنظمة.
 - يجب توفير الموارد الضرورية لتحقيق نجاح الخطط.

3.2. مدخل فليب كروسبي F. Crosby؛

يعد كروسبي من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها، حيث قام بتأسيس كلية الجودة، واشتهر أيضا من خلال كتابه "الجودة مجانية" (Quality is free) الذي كان من أكثر الكتب مبيعا عام 1979.

* العميل كونه "أي شخص يؤثر في العملية، سواء كان عميل داخلي والذي يمثل العاملين داخل Juran؛ عرف المنظمة، أو كان عميل خارجي والممثل في العميل الذي يشتري سلع أو خدمات المنظمة، ولا يكون ضمن أعضائها".

1.3.2. لمحة عن كروسبي: (22)
ولد كروسبي عام 1925، وبدأ حياته العملية في مجال التصنيع عام 1956 بالعمل في منظمة “كروزلي” بولاية إنديانا الأمريكية، وبعد عمله في عدد من الوظائف الصناعية أصبح مديرا للجودة لمشروع صواريخ “بيرشيك” في منظمة “مارتن مارينا”، ومن خلال عمله ركز كروسبي مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها. ويعد كروسبي أول من نادى بفكرة “صناعة بلا عيوب”، وقد حقق نجاحا باهرا في تقليص عيوب التصنيع في الصواريخ المنتجة باستخدامه هذه الفكرة. وعلى هذا الأساس يشجع كروسبي المنظمة على الكفاح المستمر لتحقيق الهدف النهائي للجودة وبنسبة صفر من الإلتلاف. (23)

2.3.2. متطلبات التحسين المستمر للجودة حسب كروسبي: (24)

- يرى كروسبي أن متطلبات التحسين المستمر لعملية الجودة هي:
- الإيمان والافتتاع الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة.
 - التعهد من جانب الإدارة بتطبيق سبل الكمال وأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك.
 - القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أسس دائمة.

3.3.2. مسلمات كروسبي حول الجودة:

- من أهم مسلمات كروسبي حول الجودة ما يلي:
- الجودة هي المطابقة للمواصفات وأنها من مسؤوليات الإدارة الأساسية وهي وسيلة الاتصال في النظام الإنتاجي التي يجب احترامها بشكل صارم.
 - منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة، وتكون الخطوات الأولى هي تفهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية ثم دراسة واكتشاف كل احتمالات الخطأ ومنع حدوثها.
 - يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب.
 - إن مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنظمة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

4.2. مداخل أخرى لإدارة الجودة الشاملة:

إضافة إلى ديمينغ وجوران وكروسبي هناك العديد من العلماء ساهموا في إثراء مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطويره ومن بينهم جملة العلماء الآتية.

1.4.2. أرماند فيجينباوم Armand Feigenbaum:

طور فيجينباوم مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة (TQC) في الإنتاج، (25) في كتابه الشهير الذي صدر عام 1983، حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل، ويشار لهذا المفهوم بـ “الجودة من المنبع” ويعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله بجودة كاملة، وفي السيطرة الشاملة على الجودة تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج وقت حدوث أي مشكلة في الجودة. (26)

2.4.2. إيشيكواوا Ishikawa:

تعتمد فلسفة إيشيكواوا على نشر التعليم والتوعية في صفوف العاملين، وذلك لأن الأفراد المتعلمين بمقدورهم حل ومعالجة المسائل المتعلقة بالمنتجات والعملية الإنتاجية في آن واحد، كما بمقدورهم العمل على تحسين أوضاعهم، أما دور الإدارة فهو العمل بمثابة المدرب والاستماع إلى الحقائق والمعطيات التي يقدمها العاملون ومساعدتهم في تطبيق الأدوات الإحصائية المستخدمة في حل المشاكل ومساعدة العاملين المتدربين، بموجب هذه الفلسفة لا تحتاج وظيفة السيطرة على الجودة لأن تعزل في إدارة خاصة بها، طالما أن تصنيع المنتجات ذات الجودة العالية سيكون جزءا من عمل كل عامل من العاملين المساهمين في حلقات السيطرة على الجودة. (27)

3.4.2. تاغوشي Genchi Taguchi:

عمل تاغوشي مستشارا لعدد كبير من المنظمات الكبرى مثل فورد. وأسهم في مساعدة هذه المنظمات على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة العمليات الإنتاجية، وقد بين تاغوشي أن الضبط المستمر للألات بهدف تحسين جودة المنتج لا يعد فعالا، وأنه بدل من ذلك، يجب تصميم المنتجات بحيث تكون قادرة على تحمل الأداء الشاق برغم التباينات على خط الإنتاج. (28)

ثالثا: مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم مداخل إحداث التغيير، وتركز منهجيتها على إحداث عدد من التغييرات المطلوبة والتي عادة ما تواجه بالمقاومة نظرا لأن هذه المنهجية الجديدة (TQM) سوف تلغي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

العديد من الأساليب القديمة التي اعتاد عليها أفراد المنظمة، مما يؤدي بالمنظمة إلى أن تتعامل معها بشكل مخطط ومدروس من أجل كسب ثقة الموظفين وتأييدهم لهذه التغيرات، وذلك من خلال برامج توعية يشرح من خلالها أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، وكيف أنها ضرورة ملحة من أجل البقاء والاستمرار.

وفيما يلي سوف نقوم بعرض التغيرات المطلوبة التي تمهد لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:
1.3. ثقافة المنظمة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تغيير الثقافة التنظيمية القديمة للعمل الحالي في المنظمة التي ثقافة جيدة قائمة على مرتكزات أساسية يحتاجها هذا التطبيق.
فالثقافة التنظيمية الجيدة هو بنية اجتماعية، تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب اعتمادها داخل المنظمة لجميع أفرادها، وهي تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الإنساني، كما تؤثر اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تعترض المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه المبادئ الجديدة.

فإدارة الجودة الشاملة تحتاج ثقافة تنظيمية جديدة واعية، تكون قادرة على إحداث تكامل داخلي لأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد مما يساعد على توحيد هذه الأنماط وتوجيهها نحو تحقيق رسالتها. بالمقابل فإن غياب الثقافة التنظيمية يجعل كل متخذ قرار، وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمة وفناعاته الخاصة أو القيمة ويمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية كما يلي:

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة.
- ربط الجماعات والأفراد داخل المنظمة مع بعضها في نسق ورباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين، من خلال اعتناق الجميع قيم ومعتقدات تنظيمية واحدة.
- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة.
- تسهيل من عملية الاتصال داخل المنظمة.

بما أن الغاية بين متخذي القرار مشتركة وهي رسالة المنظمة، تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية الجيدة وتحقيق النجاح لها، في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي على المنظمة تبني خطة مدروسة للتطوير التنظيمي (OD) حتى يمكن من خلالها زرع وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها، ومبادئها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة، والتي تعتبر مسؤولية، مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المنظمة التي عليها الإسهام في جهود التطوير كما تشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف الجودة الشاملة على الجوانب التالية:

- رسالة المنظمة هي غاية ومسمى الجميع، فالمنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها فنجاحها يعني نجاح الجميع.
- تقديم كل النفع والإحترام للعملاء.
- الكمال في الإنجاز ومسؤولية الجميع.
- التمييز هدف استراتيجي.
- الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل، السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة.
- توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة.
- احترام الآخرين، نحب للآخرين كما نحب لأنفسنا.
- الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بنا.
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- النظر لكل من يعمل في المنظمة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي.
- نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والإخلاص.
- تنمية العلاقات الغير رسمية بين الجميع.
- الفضل ليس النهاية، وإنما تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلا.

نستطيع القول أنه ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المنظمة، وما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، حيث يلعب التعليم

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

والبرامج التدريبية في الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة كتمهيد للدخول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرضية ملائمة تتضمن نجاحها وتقبلها والتخفيض من الرفض المتوقع.⁽³¹⁾

2.3. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، ولهذا وجب على إدارة المنظمة الاهتمام بهذا العنصر وتصميمه ليتكيف ويتوافق مع كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.2.3. مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف ستونر Stoner وزميليه الهيكل التنظيمي بقولهم أنه: " الطريقة أو الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم وتنظيم وتنسيق أنشطة المنظمة."⁽³²⁾

(33) كما يعرف الهيكل التنظيمي أيضا على أنه: " إطار يوجه سلوك قائد المنظمة في اتخاذ القرارات."

ويحدد الهيكل التنظيمي العناصر أدناه:

- قائمة الأعمال المطلوب تنفيذها.
 - تقسيم العمل الكلي لمجموعات من الأعباء التي يمكن أدائها بأسلوب منطقي عن طريق العاملين بالمنظمة.
 - تجميع الأعباء بطريقة ذات كفاءة عالية بغرض تكوين الإدارات والأقسام.
 - إنشاء آلية للتنسيق بين الإدارات والأقسام.
 - إجراء تعديلات ومراجعات لضمان فعالية الهيكل التنظيمي.
- ### 2.2.3. مشاكل الهيكل التنظيمي الغير مناسب لإدارة الجودة الشاملة:
- لا يتناسب الهيكل التنظيمي الكثير المستويات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأنه يسبب العديد من المشاكل، ومن بين أهم المشاكل التي يسببها هذا النوع من الهياكل ما يلي:⁽³⁴⁾
- يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية، حيث يكون نشاط كل منها منفصلا عن الأنشطة الأخرى نظرا للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص.
 - نتيجة التركيز على التخصص الضيق ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية.
 - ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدة.
 - بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال وهذا ما يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.
 - ضعف التنسيق.
 - مركزية السلطة، والبطء في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال.

3.2.3. تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة:

نظرا لكثرة المشاكل التي يمكن أن تحدث بسبب عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للمنظمة لمطلبات إدارة الجودة الشاملة يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بتغيير هيكلها التنظيمي وإعادة تصميمه لتسهيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتجدر الإشارة أن الهيكل التنظيمي الجديد يجب أن يتضمن دور فرق العمل ومجموعات العمل بداخله وتوفر للعاملين وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على دور هذه الفرق والمجموعات في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هنا يمكن القول أن الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون أفقيا أو الهيكل الهرمي المقلوب، وذلك لأن هذه النماذج من الهياكل التنظيمية تقلص من عدد المستويات التنظيمية، وبالتالي تحقق السرعة والمرونة في الاستجابة لتغيرات السوق وطلبات العملاء، فمثلا في الهيكل الهرمي المقلوب يلاحظ أن العميل هو الذي يحتل القمة وليس الإدارة العليا، وهذا المبدأ من أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ثم تأتي الوحدات والعاملين الذين يعملون بالاحتكاك الدائم مع العملاء، ويملكون المعلومات حول مشاكل كل عميل ومتطلباته والحلول المناسبة لهذه المشاكل أفضل من أي شخص أو جهة أخرى، ثم يأتي بعدهم في الترتيب مسؤولو المكاتب الذين يقومون بوظيفتين أساسيتين هما تقديم الدعم للوحدات والعاملين الذين يعملون في الواجهة، وتزويدهم بالإمدادات وتحريهم من

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

التعقيدات الإدارية. وأخيرا يأتي كبار المدراء الذين يقومون بدعم الرؤوسيين⁽³⁵⁷⁾ وحفزهم وليس فقط إصدار الأوامر، ويعملون على فك نقاط الاختناق وتطوير الثقافة وتبليغ القيم.

3.3.3. تغيير أسلوب الإدارة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات تجعل كل فرد من أفراد المنظمة يتبنى قيم الجودة ويعمل في سبيل تحقيق رضا العميل وخدمته لتحقيق نجاح المنظمة وتميزها، ولكن خلق وتطوير مثل هذه الثقافة يتطلب من القائمين على المنظمة تغيير أسلوب الإدارة إذ يجب أن يتصف الأسلوب الجديد بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية، بالإضافة إلى ضرورة إعطاء الرئيس الفرصة لرؤوسيه للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشاكل.

1.3.3.1. أسلوب القيادة:

من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأسباب نجاحها هو الاعتماد على مشاركة العاملين وإدماجهم في كل ما يتعلق بالمنظمة من قرارات ومشاكل، وهذا لا يتحقق إلا بوجود قيادة حكيمة وديمقراطية تستطيع التأثير على العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

وتتميز القيادة الديموقراطية التي تحتاجها المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار، وبأن يعمل القائد الديموقراطي على توفير احتياجات مرؤوسيه، وهذا ما يساهم في إيجاد روح التعاون بين كل العاملين في المنظمة ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة.

2.3.3.2. الاتصال:

تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني وأحد أسس العملية التوجيهية في المنظمة، فالمدبر يستطيع أن يقوم بتحليل الموقف وتشخيص المشكل وإيجاد الحلول، ولكن نجاح تطبيق هذه الحلول يتوقف على فعالية نظام الاتصال فأى خطأ يحدث في عملية الاتصال يترتب عليه الكثير من النتائج السيئة، كما يمكن القول أن أهمية الاتصال تتمثل في إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.

في ظل إدارة الجودة الشاملة يجب أن تكون الاتصالات بين الإدارة والعاملين فعالة. ومن أجل هذا يجب تطوير وتنمية الاتصالات الرسمية، والاهتمام أكثر بتوفير مناخ تنظيمي غير رسمي يعتمد على العلاقات الغير رسمية والأبواب المفتوحة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين ببعضهم.

3.3.3.3. التحفيز:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة أيضا على ضرورة تغيير أسلوب تفكير الإدارة حول العاملين ودورهم في تطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة وضرورة وجود نظام فعال وعادل للحوافز المادية والمعنوية. فالقدرة على العمل وتوافر المعلومات لدى الرؤوسيين لا تحقق وحدها من دون التحفيز للوصول إلى الأداء المتميز وتحقيق الهدف.

إضافة إلى هذا، تعتمد إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي وفرق العمل ما يفرض أسلوب إداري مختلف لأنه يركز على الأهداف الجماعية والعمل كفريق.

4.3.3.4. تصميم العمليات:

إن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المنظمة إلى تصميم عملياتها من جديد بما يتماشى مع متطلبات تطبيقها، حيث يكون هذا التصميم الجديد بعيدا عن الإتجاه التقليدي، فلا يجب على المنظمة أن ترتبط بالقيم وتدخل عليه تعديلات من أجل تطويره، فهذا ليس هو المطلوب ولن يخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في كل شيء، فالمطلوب هو تصميم جدي يتوافق مع احتياجات (TQM) مداخل تحقيق درجة عالية من الأداء والجودة، ولعل أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات يخدم كثيرا هذا المجال.

رابعا: إدارة الجودة الشاملة كتغيير ثقافي

لم يكتب النجاح للكثير من محاولات التغيير التي انتهجتها المنظمات من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويرجع الباحثين في مجال الإدارة السبب في هذا الفشل في غالبية الأوقات إلى عدم انسجام ثقافة المنظمة الحالية مع الثقافة الجديدة التي يفرضها تطبيق المدخل الجديد المتمثل في إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فالتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو ذلك التطبيق الذي يهتم بتغيير المعتقدات والقيم والثقافة السائدة في المنظمة عن طريق إرساء مجموعة من المبادئ مثل العمل الجماعي وروح الفريق التي تعمل على تكوين ثقافة جودة خاصة بالمنظمة تدفع إلى حشد همم الجميع لسعي نحو الكمال والتميز.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

1.4. ثقافة إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة تغييراً في الثقافة التنظيمية المرتبطة بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل كي تصبح الجودة جزءاً أساسياً من الممارسة اليومية لأنشطة المنظمة بدلاً من كونها برنامجاً منفصلاً.

1.1.4. مفهوم ثقافة الجودة:

الجودة كل لا يتجزأ ومبادئ لا تقف خلف المكاتب وإنما تمتد لتصبح جزء مهم من ثقافة الأفراد العاملين بالمنظمة وثقافتها أو على الأقل هكذا يجب أن تكون. ويقصد بثقافة الجودة في المنظمة: 'مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية'.⁽³⁷⁾

2.1.4. القيم العامة للجودة:

إدارة الجودة الشاملة هي في الحقيقة ثقافة تقودها مجموعة من القيم التي تتبناها القيادة العليا في المنظمة، ومن أمثلة هذه القيم ما يلي:⁽³⁸⁾

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
- تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين.
- اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً لأعمال الإدارة.
- مشاركة جميع الأطراف المعنية بالمنظمة.
- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق لا على الافتراضات والتكهنات الشخصية.
- تعزيز العمل الجماعي.
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين كافة أفراد المنظمة.

3.1.4. التغيرات الثقافية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يقدم الجدول الموالي مجموعة من الأمثلة من التغيرات الثقافية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (02): أمثلة عن التغيرات الثقافية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

من	إلى
- غموض ونقص فهم متطلبات العميل.	- استعمال منهج منظم لفهم وإرضاء كل من متطلبات العميل الداخلي والخارجي.
- التوجه نحو الأهداف والأعمال قصيرة الأجل مع أفق طويل الأجل محدود.	- تحليل التوازن بين الأهداف الطويلة مع أهداف متتابعة قصيرة الأجل.
- قبول هامش من الخطأ، وأن العمل التصحيحي المتمحيز عن ذلك هو القاعدة.	- الاجتهاد في التحسين المستمر من أجل مخرجات خالية من الخطأ للاستجابة لمتطلبات العميل والقيام بالأشياء صحيحة من أول مرة.
- فردية أو عشوائية حل المشكل واتخاذ القرار.	- حل المشكل واتخاذ القرار بصفة تشاركية ومنضبطة، استعمال مدخل موحد.
- نمط إداري ذو أهداف غير أكيدة، والذي يتسبب في الخوف من الفشل.	- نمط مفتوح ذو أهداف واضحة ومتناسقة والتي تشجع الفريق على تقديم حل للمشاكل.

المصدر: عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثاني للتدريب، بيمك، القاهرة- مصر، 24-26 أكتوبر 1995، ص 113.

2.4. القيادة وثقافة إدارة الجودة الشاملة:

يحتاج إرساء ثقافة الجودة إلى قيادة تتلائم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعمل على ترسيخ فكرة الجودة في كل شبر في المنظمة، وهذا يعني أن نجاح القيادة في تأدية مهامها يساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.2.4. خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة:

يمكن للقادة في المنظمة إرساء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الجودة الشاملة من خلال سبعة عناصر، وهذا ما يعرف بخلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة من خلال مدخل "السينات السبع" (7S)⁽³⁹⁾:

- الإستراتيجية: وذلك من خلال إعداد صورة ورؤية كلية لما تريد المنظمة أن تحققه فيما يتعلق بالجودة، ويعتبر التدريب في ذلك الخيار الأفضل للنظر إلى الجودة عند المستوى الاستراتيجي من خلال برامج عملية.
- الهياكل: إن تغيير الهياكل وتغيير مسؤولية مدير تأكيد الجودة وتغيير المسؤوليات كل هذه العوامل تساهم في تحسين الجودة.
- النظم: يساهم تغيير النظم من خلال إعداد نظم جديدة أي تطبيق معايير جديدة كحماية التصنيع في الوقت المحدد (Just in time) في تحسين الجودة.
- العاملون: باعتبار الأفراد من أكثر الموارد أهمية في المنظمة، من الواجب معاملتهم بشكل لائق بدرجة كافية وإعطاءهم الفرص لتحسين مهاراتهم وتدريبهم على الاستخدام الأمثل لطاقتهم وتعليمهم الرقابة الذاتية على أدائهم، وذلك للحصول على نتائج أفضل وجودة أحسن.
- المهارات: إن الرفع من مستوى الجودة يتطلب أيضا تغيير الاتجاهات لدى الأفراد واكتساب المهارات والمعارف لتحقيق الابتكار.
- النمط: والمقصود بهذا العنصر أنه لخلق ثقافة توافق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون نمط الإدارة أو القيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم.
- القيم المشتركة: والغرض الرئيسي من ذلك هو إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة المنتج مما يستوجب تحديد الثقافة، وتحديد نظام القيم السائدة واستبدالها عند الضرورة بثقافة وقائية.

2.2.4. نشر وترويج ثقافة إدارة الجودة الشاملة:

تقع مسؤولية نشر وترويج ثقافة إدارة الجودة الشاملة على قيادة المنظمة، ومن أجل هذا تسعى القيادة إلى الوفاء بمجموعة من المتطلبات لتحقيق هذا الهدف، ومن بين هذه الالتزامات ما يلي:⁽⁴⁰⁾

- إشعار الفرد بأهميته في المنظمة.
- عدم تخصيص ثقافة اللوم فإن ذلك يمنع من انتقاد الأفراد لأنفسهم، فقتل هذه الثقافة يشجع على التغيير.
- إعطاء المثل وذلك لأن العاملين يلاحظون تصرفات قادتهم فيما يفعلونه وما يقولونه، فإذا فشل القائد في تحسين أداءه فلن يستطيع ترويج ثقافة الجودة.
- إيجاد قيم مشتركة لإزكاء روح التعاون في المنظمة.
- تغيير الرموز لخلق التغيير الثقافي الذي يعتبر بدوره سر تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- محاولة التوفيق بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم ومعتقدات المنظمة.
- تخفيض العوائق البيروقراطية.
- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح وزيادة حرية التصرف للأفراد والرؤية الواضحة وحث الآخرين على التعبير عن آرائهم وتشجيعهم على الترويج للأهداف المشتركة وبناء الثقة.
- إضافة إلى هذه الالتزامات هناك:⁽⁴¹⁾
- عرض مضامين إدارة الجودة الشاملة على العاملين وشرحها وتفسيرها لهم وتوضيح إمكانية نجاحها بجهودهم المثمرة.
- تحفيز العاملين وتوجيههم نحو خدمة العملاء وإرضائهم، وذلك بواسطة الاتصال المستمر معهم لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
- توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بشكل واضح ومفهوم بحيث يعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه بوضوح وتفويض السلطة للعاملين وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- جعل قنوات الاتصال مفتوحة ومستمرة بين القائد وبين العاملين وإشعارهم بأنه واحد منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة.
- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق تحسين الجودة وإشعار الجميع بأنهم ليسوا في وضع تنافسي مع بعضهم البعض وإنما إشعارهم بأنهم يشكلون فريق واحد في مواجهة المنظمات المنافسة.
- حث جميع العاملين على منع أي خطأ ينتقل إلى مرحلة تالية، ولكن تسليم الجودة من مرحلة إلى أخرى تالية لها.

3.4. إدارة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير:

كأي إستراتيجية تغيير تنتهجها المنظمة يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقاومة من طرف بعض العاملين بالمنظمة وهذه المقاومة طبيعية وأكثر من ذلك قد تكون صحية ومفيدة، ولكن ما لا يمكن اعتباره طبيعياً وخطيراً هو عجز الإدارة العليا في المنظمة على معالجة هذه المقاومة وفشلها في استيعابها واحتوائها.

1.3.4. مقاومة العاملين لإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر مقاومة التغيير من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رغم أن تطبيق مثل هذا المدخل يعود على المنظمة والعاملين معا بمزايا كثيرة. وترجع مقاومة العاملين لإدارة الجودة الشاملة لأسباب عديدة، فعلى سبيل المثال قد يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة مقاومة العاملين بسبب الجهل بحقيقة وأهداف إدارة الجودة الشاملة، أو بسبب عدم مشاركتهم أي العاملين في التخطيط وصناعة إدارة الجودة الشاملة، أو ببساطة لرضاهم عن الوضع الحالي واقتناعهم بعدم ضرورة تحول المنظمة لإدارة الجودة الشاملة.

وبشكل عام يمكن القول أن مقاومة العاملين لإدارة الجودة الشاملة هي نفسها أسباب مقاومة التغيير بشكل عام، باعتبار إدارة الجودة الشاملة مدخلا من مداخل التغيير.

2.3.4. التعامل مع مقاومة التغيير:

استحداث ثقافة جديدة قائمة على مبادئ الجودة يجب أن يسبقه قبول جميع العاملين للبرنامج والتغلب على مقاومتهم المتوقعة للتغيير وهذا يتطلب:

- وجود رؤية وإستراتيجية واضحة للمنظمة تفهم لجميع العاملين.
- التركيز على التدريب والتعليم للعاملين والمشرفين وتعويدهم على العمل المنهجي والنظر في جميع الحلول والخيارات.
- تطوير قادة غير رسميين من بين العاملين.
- المشاركة الجماعية وتكوين فرق تحسين العمليات.
- تحسين وسائل الاتصال الأفقي والعمودي.
- الحوافز والمكافآت.
- تحسين بيئة العمل.
- الالتزام بأخلاقيات العمل.

وببين الجدول الموالي بعض الحالات المتوقعة لمقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإرشادات للتغلب عليها.

الجدول (03): قضايا محتملة لمقاومة التغيير بواسطة إدارة الجودة الشاملة وكيفية التغلب عليها

القضايا المحتملة للمقاومة	الحل المقترح
إن الإدارة غير مهتمة.	تدرك الإدارة الآن أهمية وقيمة العاملين لديها، ومن خلال إدارة الجودة الشاملة فإنها ترغب في أن تشرك العاملين بالمنظمة في عملية صنع القرار بالنسبة للقضايا التي تؤثر على وظائفهم وأعمالهم، إن الإدارة المشتركة تعتبر مبدأ أساسيا لإدارة الجودة الشاملة.
العامل لا يعتقد بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تصلح في المنظمة.	مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة قد طبقت بنجاح في المئات من المنظمات الإنتاجية والخدمية. إن الهدف هو تعلم أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن العاملين يستطيعون أن يضرّبوا المثل وأن تكون لهم قصص للنجاح من داخل المنظمة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

نعم، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيجعل كل فرد من أفراد المنظمة يضحى بوقته الثمين، وسيؤدي عملاً مضاعفاً ولكن هذا الاستثمار سوف يؤدي إلى عوائد كبيرة. كما أنّ هذه المبادرة سوف تؤدي فعلاً إلى توفير الأموال والوقت في الأجل الطويل وستجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة المنافسة.	ليس لدى المنظمة موارد لدعم هذه المبادرة.
نعم فزيادة معدل الدوران في كل المستويات الإدارية يمثل دائماً مشكلة، فإذا تحقق النجاح ووجدت المنظمة نفسها على الطريق الصحيح، فلن يوجد في المستقبل من يستطيع أن يجادل في هذا النجاح الواضح، وتستطيع المنظمة الاستمرار في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة.	لا يوجد استمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة.

المصدر: عبد الكريم يحيى بروبيقات وعبد القادر بلعربي، **التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة**، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، عناية الجزائر، 30 نوفمبر- 1 ديسمبر 2004، ص 6.5

خلاصة:

من أجل إنجاح عملية التغيير يلاحظ أن المنظمات تتنافس على تبني المداخل الإدارية الحديثة، ومن أهم هذه المداخل إدارة الجودة الشاملة التي حققت ولا تزال تحقق نجاحات كبيرة حتى أنها سميت بالثورة الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب. كما يمكن القول أن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو مدخل استراتيجي يهدف إلى إحداث تغييرات عميقة في المنظمة ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة تتبناها المنظمة ويقتنع بها العاملون في المنظمة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن حصرها في:

- التغيير ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات، وذلك لأن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد صالحة للتعامل مع البيئة الجديدة والتي تقوم على مبدأ البقاء للمنظمة الأفضل والتي تمارس التغيير المخطط باستمرار من أجل ضمان التحسين المستمر.
- إدارة الجودة الشاملة كعلم وفن قابل وبشكل قوي للتطبيق، وإذا كان هناك من خلل في النتائج فهي في التطبيق وليس في أساسيات ومبادئ هذا العلم حيث أنه بالتطبيق الأفضل تكون النتائج أفضل، وإن إحداث التغيير بالشكل المطلوب مرتبط بتوفر مجموعة من المتطلبات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة. فإدارة الجودة الشاملة ليست بالعملية السهلة، فتطبيقها يحتاج إلى تخطيط دقيق، ومتابعة مستمرة لكل خطوة من خطوات التطبيق، وأي خطأ في مستوى أي خطوة قد يفشل العملية ككل، ومن هنا يمكن القول أن سر نجاح إدارة الجودة الشاملة هو التطبيق السليم لكل خطوة من خطواتها والمتابعة والتقييم المستمرين.
- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها إحداث تغييرات ذات أبعاد مختلفة في المنظمة. وتتمثل هذه الأبعاد في البعد الثقافي، البعد الهيكلي، والبعد التقني للمنظمة، إضافة إلى ضرورة تغيير أسلوب الإدارة.
- أصبح التغيير الثقافي للمنظمة ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير الأخرى في المنظمة، وذلك لأن ثقافة المنظمة والعاملين بها تمثل الأرضية والأساس الذي يبنى عليه نجاح جوانب التغيير، إذا صلح هذا الأساس صلح البناء ككل.
- تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو مسؤولية جميع العاملين في كل المستويات وليس مهمة إدارة المنظمة أو إدارة قسم الجودة فقط. فعلى سبيل المثال تعتبر إدارة الجودة الشاملة كل العاملين في المنظمة كفريق عمل واحد، حيث يتوقف عمل كل فرد على عمل زميله وهذا ما يعرف بعلاقة عميل-مورد.

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي المتوصل إليها بالدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات:
- ضرورة إدراك المنظمة لأهمية التغيير والتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة في ظل التغيرات العالمية.
- التركيز على ضرورة دراسة المناخ المحيط وتوقع المتغيرات بحثاً عن الفرص والعمل على استثمارها، ورسداً لمصادر الخطر والعمل على تجنبها.
- ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين بالمنظمة عن طريق المحاضرات والنشرات التوعوية التي توضح كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام أكثر وبشكل جدي بالتغيير الثقافي في المنظمة كجانب ذو أهمية بالغة في تحقيق التغيير في المنظمة سواء كان تنظيمي، هيكل، تكنولوجي وغيره من جوانب التغيير.
- ضرورة إعادة النظر بتصميم الهياكل التنظيمية في المنظمة وتصميم هياكل تنظيمية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على الاهتمام بالعملاء.
- التركيز على العمل الجماعي في المنظمة وتشكيل فرق العمل.
- ضرورة سعي المنظمة المتواصل للحصول على التكنولوجيا التي تسهم وتعزز من تطبيق الجودة فيها.
- ضرورة تحقيق معايير الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لأن الإنسان هو الصانع الحقيقي للجودة.
- ضرورة مراجعة وتقييم معايير الجودة بين فترة وأخرى نظراً للتغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية والتي قد تفقد معايير الجودة السابقة معناها ومصداقيتها.
- أن تقوم المنظمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مراحل وبشكل تدريجي، وأن يتم تدريب جميع العاملين بالمنظمة على إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالعاملين ومحاولة إشراكهم في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل الحد من مقاومتهم للتغيير الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة واكتساب دعمهم التام لعملية التطبيق.

الهوامش والمراجع:

1. Guy Laudoyer, La certification ISO 9000, Edition d'Organisation, Paris, 1996, P 57.
2. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 397.
3. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص 11.
4. نفس المرجع السابق، ص 22.
5. رياض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة: مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، مملكة البحرين، 24-25 يناير 2007، ص 04.
6. Jean-piere Baruche, la Qualité du Service dans l'entreprise: satisfaction et rentabilité, Les éditions d'organisation, Paris, 1992, p24.
7. Brilman Jean, Les Meilleures Pratiques de Management au Cœur de la Performance, édition d'Organisation, 2^{ème} Tirage, Paris, 1998, p3.
8. Katsuyoshi Ishihara, Maîtriser la Qualité: Méthodologie de Gestion, éditions Mare Nostrum, 1996, p10.
9. Idem, p11.
10. جمعان عبد الكريم سعيد الزهراني، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفع المدني بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2005، ص 21.
11. جمال بشير أوهيبة ومنصور سالم زغبين، إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومراحل تطبيقها، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الجودة الأول: من أجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة، طرابلس، 10-11 ماي 2005، ص ص 4-5.
12. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.
13. شريفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالمة ماجستير غي منشورة، جامعة بشار، 2008، ص 57.
14. Carol Kennedy, Toutes les Théories du Management: les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Editions Maxima, Paris, 1999, p77.
15. شريفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 58.
16. Yves Simon et Patrick Joffre, Encyclopédie de Gestion, Edition Economica, Paris, 1997, p2789.
17. فهد بن عبد الله الغزي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2005، ص 21.
18. شريفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 60.
19. نفس المرجع أعلاه، ص 60.
20. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2000، ص 526.
21. نفس المرجع أعلاه، ص 526.
22. Yves Simon et Patrick Joffre, Encyclopédie de Gestion, Op-cit , p2790.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

23. **عبد المجيد بن حسن آل الشيخ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارات جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2004، ص ص 25-26.**
24. **فهد بن زيد الدعجاني، مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الوافدين بجوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2005، ص 23.**
25. **Daniel Duret & Maurice Pillet, Qualité en Production: De l'ISO 9000 à Six Sigma, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2005, p29.**
26. **أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: دليل عملي، بدون دار نشر، بنها-مصر، 2001، ص 45.**
27. **عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2000، ص 530.**
28. **سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011: رؤية اقتصادية-فنية-إدارية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2000، ص 108.**
29. **شتاتحة عائشة، إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 84.**
30. **نفس المرجع أعلاه، ص 85.**
31. **محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 47.**
32. **James A.F Stoner & other, Management, Prentice Hall international editions, New Jersey-USA, 6° editions, 1995, p315.**
33. **حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2000، ص 45.**
34. **محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.**
35. **شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، عنابة-الجزائر، 30 نوفمبر-1 ديسمبر 2004، ص 12.**
36. **شتاتحة عائشة، إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 86.**
37. **عبد الرحمن بن إبراهيم المديرس، بناء وتعزيز ثقافة الجودة في المدرسة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للجودة في التعليم، مركز الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز للجودة، السعودية، 15 يناير 2007، ص 36.**
38. **نفس المرجع أعلاه، ص 42.**
39. **شريف مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 102.**
40. **Maurice Thevenet, Culture d'entreprise, Que sais-je?, Presses universitaires de France, Paris, 2ème éditions, 1993, p170.**
41. **Idem, p171.**

العوامل المؤثرة في مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية للتسويق المستدام في فلسطين

د. مي إياد الصيفي

د. سام عبد القادر الفقهاء

جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

جامعة النجاح الوطنية / فلسطين

ملخص

بحث هذه الدراسة في تأثير مجموعة من العوامل في مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية للتسويق المستدام في فلسطين، وتلك العوامل هي: دور التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة، ومحدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة، والتغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم، واهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية، وتوجهات الإدارة العليا. ولتحقيق هدف الدراسة، تم في هذا البحث تطوير خمس فرضيات صفرية تم اختبارها بأسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لبيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة تضم (248) شركة من الشركات العاملة في مجال الصناعات الغذائية في فلسطين. وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة قوية وذات دلالة احصائية لكل متغيرات الدراسة المستقلة مع مستوى تبني الشركات لمفهوم التسويق المستدام باستثناء التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم؛ فلم تظهر علاقة قوية لهذا المتغير مع مستوى تبني الشركات لمفهوم التسويق المستدام. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهامة لإدارات شركات التصنيع الغذائي والحكومة.

Abstract

This research investigates the role of factors affecting the adoption of sustainable marketing by food industrial companies in Palestine. These factors are regulations on pollution and environmental protection, limited natural resources and its increasing costs, the change in consumer attitudes and behavior, stakeholders' interest and awareness on issues of social responsibility, and top management attitudes toward sustainable marketing. To achieve the research objectives, five hypotheses have been developed and empirically tested using simple and multiple regression analysis. Research data was collected by administering a questionnaire to a sample of 248 companies operating in Palestine's food industry. Hypothesis testing results showed a statistically strong relationship between all independent variables and adoption of sustainable marketing by food industrial companies except the variable of consumer attitudes and behaviors, it has no significant relationship with the adoption of sustainable marketing. The study provides a set of recommendations for companies and the government.

تحتل الصناعات الغذائية موقعاً حيويًا ضمن القطاع الصناعي الفلسطيني، وتعد أحد أقسام الصناعات التحويلية الهامة، حيث يمثل قطاع الصناعات الغذائية والمشروبات من حيث عدد المؤسسات (16.7%) من حجم الصناعة الفلسطينية ككل و (17.6%) من حجم الصناعة التحويلية الفلسطينية، كما أن هذا القطاع له تأثير على صحة المستهلك الفلسطيني وسلامته مما يجعله قطاعاً استراتيجياً في الاقتصاد الفلسطيني حيث تنفق العائلة الفلسطينية ما يقارب (40%) من دخلها على الطعام والشراب والغذاء، وكذلك فإن صناعة المنتجات الغذائية والمشروبات تسهم بحوالي (23%) من القيمة المضافة، وأكثر من (23%) من الإنتاج الإجمالي في الصناعات التحويلية الفلسطينية لسنة 2004 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2006)

تعد التنمية المستدامة مفهوماً جديداً تستخدم بمعانٍ متنوعة، ولذلك فلا يوجد اتفاق للمختصين على معنى موحد لهذا المفهوم، ويمكن القول إن التنمية المستدامة تشير إلى إحداث التقدم والتغيير الاجتماعي والاقتصادي دون التأثير في التوازن البيئي (Cătoiu et al., 2010).

ويمكن للوهلة الأولى اعتبار أن التنمية المستدامة والتسويق المستدام مفهومان متناقضان، فالتسويق يركز على إشباع حاجات العملاء، حيث يرى العديد من الباحثين التسويق على أنه وسيلة استهلاك، أما التنمية المستدامة فهي تسعى للحد من الاستهلاك دون تقليل مستوى جودة الحياة لأجيال المستقبل (Cătoiu et al., 2010). يعد التسويق المستدام رؤية جديدة، يركز على الاستخدام الفعال للموارد، يهدف إلى تقديم القيمة الفضلى للعملاء وللأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأخذ بعين الاعتبار الحاجات البيئية والاجتماعية طويلة الأمد (Cătoiu et al., 2010). وقد ابتدأ الأكاديميون بالبحث في مفهوم التسويق المستدام من الناحية الأكاديمية ومنهم على سبيل المثال (Charter et al., 2006; Louppe, 2006). وتطور التسويق المستدام مفهوماً وممارسة بفعل العديد من العوامل، ولعل أهمها زيادة اهتمام المستهلكين بالقضايا البيئية، حيث ركزت الشركات على مجموعات المستهلكين التي أصبحت تسمى بالمستهلك الأخضر، حيث أصبح ينظر إليهم على أنهم يرغبون بمنتجات أقل تأثيراً بالبيئة مقابل أن يدفعوا ثمناً أعلى، ومع ذلك فقد تبين لاحقاً أن المستهلك الأخضر لا يوجد فعلياً أو على الأقل أنه لا يرغب بدفع المزيد مقابل المنتجات الخضراء ولا أن يقل مستوى الجودة التي يحصل عليها، ولذلك تركت العديد من الشركات جهود التسويق الأخضر الذي تتبناه (Peattie & Crane, 2005).

إن التسويق المستدام يمثل توجهاً جديداً في التسويق الذي سيحل محل التسويق التقليدي ويقود إلى التنمية المستدامة (Belz & Peattie 2009 xii, Emery, 2012 P.5).

إن ممارسة هذا المفهوم تحتاج إلى إعادة النظر في عناصر المزيج التسويقي، وتحديد دور مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية في مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية له. ولذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في دور التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة، ومحدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة، والتغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم، واهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية، وتوجهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام في مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. ولتحقيق هذا الهدف، تم في الجزء الأول من الدراسة وصف المشكلة البحثية وتحديد أسئلتها الفرعية، وأهميتها ومبرراتها النظرية والعملية، وتطوير فرضياتها. وتم في الجزء الثاني من الدراسة استعراض الأدب النظري، والدراسات السابقة وثيقة الصلة بموضوع الدراسة، ومتغيراتها البحثية. أما في الجزء الثالث فقد تم وصف منهجية الدراسة وإجراءاتها. وتم في الجزء الرابع عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال نموذج استبانة تم تطويره لأغراض الدراسة وتوزيعه على (248) شركة من الشركات العاملة في مجال الصناعات الغذائية العاملة في فلسطين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:-

لمواجهة التحديات القادمة من البيئة الخارجية وتحديد المناقشة السوقية، والحاجات المتغيرة حول قضايا الاستدامة، فإن لدى المؤسسات في الصناعة قوى محركية داخلية أيضاً نحو التنمية المستدامة، ولعل أهمها الرغبة المؤسسية العامة والتوجه نحو أن تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعياً بأخذ الاستدامة باهتمام كبير. وعموماً فإن هناك مجموعة كبيرة من العوامل الداخلية والخارجية التي تدفع المؤسسة بشكل واسع نحو الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة داخل الصناعة (Law, 2010). إن تلك العوامل آثاراً محتملة في مستوى تبني الشركات لمفهوم التسويق المستدام، فهي تشمل على مدى واسع من حيث آثارها على

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المؤسسات داخليا وخارجيا، سواء أكان على صعيد البيئة الداخلية أم الخارجية. ويمكن توضيح تلك العوامل من خلال أسئلة الدراسة الآتية:

1. ما تأثير التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة في مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام؟
2. ما تأثير محدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة في مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.
3. ما تأثير التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم الشرائية في مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام؟
4. ما تأثير اهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية في مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام؟
5. ما تأثير توجهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام في مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام؟

فرضيات الدراسة:-

بناء على المراجعة المستفيضة التي قام بها الباحثان للأدب النظري والجهود البحثية السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، فقد تم تطوير عدد من الفرضيات الصفرية التي تجسد بمجملها نموذج هذه الدراسة، وتمثل بناءً بحثياً يمكن الاستناد عليه في قياس مستوى تبني الشركات المستهدفة بالدراسة للتسويق المستدام وذلك في ضوء العوامل الداخلية والخارجية للشركات، وهي على النحو الآتي:

الفرضية الأولى:

H₀: لا توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.

الفرضية الثانية:

H₀: لا توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين محدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.

الفرضية الثالثة:

H₀: لا توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.

الفرضية الرابعة:

H₀: لا توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين اهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.

الفرضية الخامسة:

H₀: لا توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين توجهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.

تشكل الفرضيات أعلاه أنموذج الدراسة وإطارها النظري كما يظهر في الشكل رقم (1):



شكل رقم (1): أنموذج الدراسة.

أهمية الدراسة ومبرراتها:-

تستمر التنمية المستدامة بإثارة اهتمام قادة الأعمال (Law, 2010). فقد اختبر الباحثون في مجال مسؤولية المنظمة الاجتماعية العلاقات بين الأداء البيئي أو الاجتماعي والأداء المالي، وتحديدًا بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي (Carroll, 1999; Preston and O'Bannon, 1997). فالمتنفيذيون يحتاجون إلى نتائج كلية لإقناع أنفسهم لتبني مفهوم التنمية المستدامة (Webb et al., 2008). فقد أكدت الدراسات البحثية وجود علاقة معنوية إيجابية بين أداء المنظمة الخاص بالمسؤولية الاجتماعية وربحياتها (Waddock & Graves, 1997; Margolis & Walsh, 2001).

فلا يزال الباحثون الأكاديميون والتنفيذيون يبحثون عن مجموعة العوامل الدافعة للتنمية المستدامة، وحتى الوقت الراهن، لا يزال هناك عدم فهم واقعي حول لماذا أن بعض المؤسسات مدفوعة أكثر من غيرها وتؤدي بشكل أفضل من غيرها من المنظمات في مجال الاستدامة وأداء العمل. على أية حال، هناك نقص واضح في الطرق البحثية المقارنة، والبحوث الميدانية حول العوامل المؤثرة في تبني استراتيجيات الأعمال الرامية لتحقيق الاستدامة (Law, 2010). فمؤسسات الأعمال، وبغض النظر عن الصناعة التي تعمل بها، تحتاج إلى فهم أهمية الاستدامة وأن تجد السبل لاستغلال أفضل ممارسات الاستدامة لتضمن استمرار عملائها من المستهلكين (Foster, 2013).

إن هناك حاجة لإجراء بحوث معمقة وفي قطاعات متعددة في مجال التسويق المستدام، كما أن هناك حاجة ملحة للبحث في كيفية تطبيق هذا المفهوم بطرق أكثر فاعلية مما هو متبع في الوقت الراهن، كما أن هناك محدودية في البحوث والكتب المنشورة حول الموضوع (Heck & Yidan, 2013). وهناك حاجة للبحث في موضوع التسويق المستدام، وتحديد البحث فيه من المنظور الحكومي وما يمكن أن ينتج من التنظيمات الحكومية، وبشكل عام هناك حاجة لإجراء بحوث التسويق المستدام في دول الاقتصادات النامية (Reutlinger, 2012).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

فلاستدامة تشتمل على مدى واسع من القضايا مثل الزراعة العضوية، والتجارة العادلة، والإفراط في صيد الأسماك، وإساءة استخدام الكحول، وهكذا على مدار العقدين الماضيين فإن المشكلات الاجتماعية والايكولوجية والصحية تحولت إلى قضايا تسويقية. لأن السياسة والمجتمع وضعاً اهتماماً أكبر في مطالبهم ومتطلباتهم على السوق؛ فالمسوقون عليهم تسوية تلك القضايا بشكل محدد. ومن هنا فإن الطريقة الممكنة أو الواعدة للتعامل مع تلك القضايا تتمثل بما يقدمه مفهوم التسويق المستدام (Martin and Karsten, 2005).

أهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى تبني وممارسة مفهوم التسويق المستدام لدى الشركات الصناعية الفلسطينية.
2. تحديد وفهم دور عدد من العوامل في التأثير على مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية الفلسطينية للتسويق المستدام.
3. تقديم توصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة تفيد متخذي القرارات الإدارية، والتسويقية، والسياسة العامة لتبني استراتيجيات التسويق المستدام وتنفيذها.

حدود الدراسة:-

1. اقتصرت الدراسة على شركات الصناعات الغذائية في فلسطين العاملة في مختلف المحافظات الفلسطينية، بالاستناد إلى البيانات التي يوفرها الجهاز المركزي للإحصاء.
2. اقتصرت الدراسة في تفسير مستوى تبني الشركات لمفهوم التسويق المستدام على متغيرات خمسة هي: التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة، ومحدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة، والتغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم، واهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية، وتوجهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام. حيث تعدّ هذه العوامل مناسبة لتفسير مستوى تبني الشركات للتسويق المستدام كونها تمثل أبعاداً داخلية وخارجية للشركات وتغطي جوانب إدارية وقانونية وسوقية.
3. تتناول الدراسة تبني التسويق المستدام والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر مدراء التسويق أو المدراء العامين في الشركات المستهدفة بالدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:-

أولاً: الإطار النظري:-

تقع الصناعات الغذائية حسب التصنيف الصناعي الدولي الموحد (ISIC) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 1996)، تحت اسم صنع المنتجات الغذائية والمشروبات، رقم (15)، وتشمل على عدد من الصناعات الفرعية (المجموعات) منها إنتاج وحفظ اللحوم ومنتجاتها، وتجهيز وحفظ الفواكه والخضروات، وصنع الزيوت والدهون الحيوانية، وصنع منتجات الألبان، وصنع منتجات طواحين الحبوب، وصنع أعلاف حيوانية محضرة، وصنع منتجات الخبز، وصنع الشوكولاته والحلويات السكرية، وصنع المعكرونه والشعيرية، وصنع منتجات الأغذية الأخرى، وصنع المشروبات والمياه المعدنية.

ولا تتركز الصناعات الغذائية في منطقة جغرافية محددة بل تتوزع في المحافظات الفلسطينية المختلفة بنسبة تقترب من نسبة التوزيع السكاني، وربما كان ذلك ناجماً عن طبيعة المنتجات التي تنتجها هذه الصناعات، والتي ترتبط مباشرة بالمستهلك، خصوصاً المؤسسات ذات الحجم الصغير. أما المؤسسات الكبيرة الحجم نسبياً فتتركز في محافظات رام الله والبيرة، ونابلس، وغزة، والخليل (نصر، 2005).

التسويق المستدام:-

تعرف التنمية المستدامة بأنها مقابلة الحاجات الحالية دون الإضرار بقدرة الأجيال المستقبلية لإشباع حاجاتهم (Hutton et al., 2007; World Business Council for Sustainable Development, 2002). لقد تغير التوجه التسويقي في العقود الأخيرة وأصبح أكثر ملاءمة للمتطلبات الإنتاجية والاقتصادية. وخلال هذه الفترة من الظروف تم تقديم بعض المفاهيم الجديدة مثل التسويق الاجتماعي، والتسويق الأخضر أو التسويق المستدام (Cătoiu et al., 2010).

ويعرف التسويق المستدام في الأدب التسويقي على أنه عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة تطوير المنتجات وتسعيها وترويجها وتوزيعها بأسلوب يتقاطع مع المعايير الثلاثة الآتية (Fuller, 1999):

1. إشباع حاجات العملاء.
2. تحقيق الأهداف التنظيمية.
3. ملاءمة العملية للنظم الأيكولوجية.

إن الوصول إلى تحقيق التسويق المستدام يتطلب النظر إلى توجّهين أساسيين هما: التسويق الأخضر والتسويق الاجتماعي ونحت مظلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Heck & Yidan, 2013). ويعرف التسويق الأخضر على أنه عملية الإدارة الاستراتيجية الشاملة والمسؤولة التي تحدد وتتنبأ وتحقق حاجات أصحاب المصالح مقابل مكافآت أو عوائد معقولة لا تؤثر سلباً في سلامة الإنسان أو البيئة الطبيعية (Charter, 1992, p.28).

فالتسويق الأخضر يعد الخطوة الأولى لتصبح المؤسسة مستدامة وهو الطريق التي تسلكها لتشجيع الاستهلاك المستدام من إنتاجها ومن مكونات العملية التسويقية (Gordon et al., 2011). أما التسويق الاجتماعي فيركز على الجمهور، حاجاتهم ورغباتهم، وطموحاتهم، ونمط حياتهم، وحرية الاختيار، فهو يتطلع إلى تغيير السلوك الجمعي، وأولوية الحصص السكانية أو السوقية وليس الأفراد فهذا هو تركيز برامجه (Lefebvre, 2011, p.58).

ويتلخص مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بأنه يشمل على انخراط المنظمة بالمجتمع وقضاياها ورعاية أفرادها، والاهتمام بالبيئة في الوقت ذاته (Emery, 2012). فالتسويق الاجتماعي هو توجه نحو إشباع حاجات المستهلكين دون التأثير في المصالح العامة للمجتمع. وتستخدم جمعية التسويق الأمريكية (American Marketing Association, 2009) التسويق الاجتماعي أيضاً ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أنه التزام المؤسسات التسويقية بعدم الإضرار بالبيئة الاجتماعية وحيث يكون ممكناً أن تستخدم مهاراتها ومواردها لتعزيز البيئة. كما أن الجمعية تعرف التسويق الأخضر على أنه الجهود التي تبذلها المؤسسات لإنتاج وترويج وتغليف المنتجات بطريقة حساسة أو تستجيب للاعتبارات الأيكولوجية (Cătoiu et al., 2010).

يشير شارتر وآخرون (Charter et al., 2006, p.12) إلى التسويق المستدام بوصفه مفهوماً إدارياً يركز على تحقيق خط ثلاثي الأبعاد من خلال إيجاد وإنتاج وتقديم الحلول المستدامة بقيمة صافية مضافة مرتفعة وفي الوقت ذاته الحفاظ على إشباع العملاء والأطراف الأخرى. إن الدوافع الرئيسة لتبني المؤسسة لتوجه التسويق المستدام هي على النحو الآتي:

1. زيادة عدد أنماط التشريعات المتصلة بالتلوث وحماية البيئة.
2. الطابع المحدود للموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة.
3. التغيرات في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم بحيث أصبحت أكثر حساسية للحلول المستدامة.
4. زيادة وعي أصحاب المصالح نحو ضرورة القيام بأفعال مسؤولة اجتماعية أكثر.
5. ضرورة كسب الميزة التنافسية بتبني الاستراتيجيات المستدامة.

إن المفهوم الذي بني على أساسه التسويق المستدام يتمثل في مسؤولية المنظمة الاجتماعية. وإن هذا التوجه يشير إلى أن المؤسسة تحصل على النجاح في العمل من خلال إدراج المبادئ الأخلاقية في أفعالها بأن تكون حساسة للمشاكل الاجتماعية والبيئية والاتجاهات التي تضيء عليها ميزة تنافسية مهمة. حيث يعرف (Chahal & Sharma, 2006, p.205) المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بأنها التزام المنظمة نحو حماية وتحسين رفاهية المجتمع ومنظّماته، حالياً وفي المستقبل من خلال أفعالها الاجتماعية والتجارية المتنوعة وتضمن أنها تولد فوائد مكافئة ومستدامة لجماعات المصالح المتعددة.

إن تزايد انخراط المؤسسات نحو التسويق المستدام ظهر في نتائج المسح الذي أجري عام 2009 على 270 مؤسسة في الولايات المتحدة الذي قامت به جمعية التسويق الأمريكية ومؤسسة فليشمان (AMA & Fleishman- Hillard Inc., 2009). وبناء على النتائج توفقت 43% من الشركات أنها مقبلة على زيادة في الممارسات المستدامة في أنشطتها التسويقية خلال 12 شهر، وأن البيئة السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية ستجعل 58% من المؤسسات تضع تركيزاً أكبر على قضايا الاستدامة خلال سنتين إلى ثلاث سنوات قادمة، وترى نسبة 58% من المؤسسات بأن الاستدامة تهدف إلى ضمان التوازن بين الموارد المالية والبشرية والطبيعية للمنظمة في المدى الطويل.

بغرض جعل التوجه التسويقي المستدام قابلاً للتطبيق إنه من الضروري تعميم مزيج تسويقي بمواصفات خاصة محددة تميزه عن الرؤية التقليدية. بالنسبة لسياسة المنتج يجب أن تكون كل الأنشطة من توليد الأفكار إلى طرح منتج جديد ضمن إطار رؤية الاستدامة التي تركز على

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تحقيق الإشباع لكل أصحاب المصالح وعدم التأثير بمصالحهم على المدى الطويل في هذا السياق. ويعد من المهم تقييم المنتج الجديد بناء على عدد من المتطلبات: اشباع حاجات المستهلك الحقيقية، استهلاك مستوى الطاقة والموارد الأخرى، إمكانية صناعته بموارد قابلة للتجديد وإعادة تدويرها، مدى التأثير على الصحة البشرية، ومستوى التلوث، وسهولة اصلاح العطل فيه، وعدم استخدام الأطفال في تصنيعه وعدم اختباره على الحيوانات. كما أن التخفيف بوصفه مكوناً رئيساً في المنتج يجب أن يكون:

قابلاً للتحلل، آمناً، ويعمل وظيفياً- يؤدي غرضه، وقابلاً للتدوير، وسهل النقل أو التخلص منه (Filip et al., 2009). كما أن هناك مكوناً آخر هاماً للمنتج وهو صورته الذهنية، ففي التسويق المستدام على المؤسسة أن تبني سمعة جيدة بين أصحاب المصالح، وأن تكون قادرة على إدراج اهتماماتها في المسؤولية الاجتماعية والعدالة نحو شركائها.

في سياسة التسعير، يجب على التنمية المستدامة التركيز على وضع أسعار عادلة. وهذا يمتد إلى ما هو أبعد من التوازن السعري بهدف خدمة مصالح الطرفين في عملية التبادل بالتأكد من أن هناك توزيعاً متكافئاً بينهما (Loupe, 2006).

إن إسهام السعر في التنمية المستدامة أيضاً يتألف من تغطية بعض ضرائب حماية البيئة، ومساعدة الشركات في ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وجمع الأموال للقضايا الأيكولوجية.

بالنسبة لاستراتيجية الترويج: يجب أن تكون الرسالة واضحة، وصحيحة، ويجب عدم استخدام معلومات مضللة، كما يجب التركيز على التزام المؤسسة نحو حماية البيئة والقضايا الاجتماعية الأخرى، ويجب أن تكون الفئة المستهدفة بجهود المؤسسة الاتصالية ليست فقط العملاء وإنما فئات أصحاب المصالح الآخرين: الموردين، ومالكي الحصص، والمؤسسات الإعلامية، والعاملين في مجال البيئة، العاملين في المؤسسة، المنافسين، وأعضاء قنوات التوزيع، والوكالات الحكومية، والجمهور العام (Filip et al., 2009).

فخصائص المنتج التي يتم ترويجها في الرسالة الترويجية يجب أن يتم فحصها في الحياة الواقعية بواسطة أفراد من الجمهور المستهدف في السوق.

في التسويق المستدام فإن التوزيع يجب أن يبنى على أساس مبدأ التجارة العادلة، وهذا يعني أن العمليات التجارية يجب أن تبنى على أساس الشفافية، والعدالة، والاحترام لكل الأطراف لتحقيق تنمية مستدامة بين كل أعضاء قناة التوريد. يجب أن يكون هناك شراكة قوية تهدف إلى توليد رؤية متماسكة ومنافع متبادلة. فعلى قادة الأعمال العمل على الموازنة ما بين استدامة الكوكب، والمجتمع، والأعمال (Law, 2010).

إن على المؤسسة الالتزام بتزويد القيمة قصيرة الأمد وطويلة الأمد لأصحاب الحصص (Law, 2010). إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي التزام حالي ومستقبلي أيضاً (Hutton et al., 2007). فالعلاقة بين أداء المنظمة المالي وتنميتها المستدامة معقدة وتتوقف على عوامل موقفية وعوامل خاصة بالصناعة التي تعمل بها (Salzmann et al., 2005).

العوامل المؤثرة في مستوى تبني الشركات لمفهوم التسويق المستدام:-

إن الحاكمية المنظمة، واهتمام أصحاب المصالح، والنظام القانوني في الدولة فضلاً عن العوامل الاجتماعية والثقافية تعد محددات هامة لمستوى تبني المنظمة لمفهوم التنمية المستدامة (Burke & Gaughran, 2007). إن الاهتمام المؤسسي بالاستدامة قد تأثر بالعديد من العوامل المختلفة من بينها تكاليف الطاقة والتلوث، واستخدام الموارد الطبيعية، واهتمامات المستهلك بتلك القضايا (Press & Arnould, 2009).

أولاً: التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة:-

لقد تم خلال العقدين الماضيين سن العديد من الأنظمة والقوانين البيئية في البلدان الصناعية، وقد تم إحراز العديد من الانجازات على صعيد حماية البيئة، ولكن لا يزال العالم أجمع يواجه مخاطر بيئية رئيسة ومنها مشاكل مستمرة مثل الضباب الدخاني الحلي، وتلوث المياه الجوفية، والأمطار الحمضية الإقليمية. ومشاكل تم اصدار أنظمة وقوانين بشأنها مثل احتمالية التغير في المناخ العالمي (Stavins, 1990).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وعلى الرغم من أن السياسات التنظيمية التقليدية قد عملت جيداً بعض الأحيان في حماية البيئة إلا أنها سببت في أحيان أخرى بعض التضارب بين الأهداف البيئية والاقتصادية على مستوى الدولة، وأن سياسات الحماية البيئية القائمة على السوق تمكن الأمم من تحقيق أهدافها البيئية بتكاليف إجمالية أقل على المجتمع. وبشكل عام يجب أن تشمل مجموعة السياسات على مزيج من المسارات التنظيمية والسوقية التقليدية (Stavins, 1990).

ويجب أن تخضع السياسة العامة في مجال حماية البيئة للعديد من المعايير أهمها: مدى إسهامها في تحقيق الأهداف البيئية، وفعاليتها من حيث التكلفة الاجتماعية، ومدى تقديمها للمعلومات المطلوبة للوكالات الحكومية، ومدى سهولة تطبيقها والرقابة عليها، وقدرتها على مواجهة التغيير فيما يتعلق بالأذواق، والتكنولوجيا، أو استخدام الموارد، ومدى تقديمها حوافز إيجابية للصناعة (Bohm & Russell, 1985).

ثانياً: التغيير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم:

يتوقع المستهلكون من الشركات أن تكون مسؤولة اجتماعياً، وأن تعمل بطريقة صديقة للبيئة، وأن تقوم بما هو أكثر من مجرد إطاعة الأنظمة القانونية. إن الشركات التي تقوم بممارسات وأعمال لا أخلاقية تدمر البيئة يقوم المستهلكون بمقاطعتها. وفي هذا الصدد، وجد السوقون أنفسهم في مواجهة مع سلوكيات المستهلك التي لا تسهم في تحقيق الاستدامة، وأن عليهم قيادة المستهلكين نحو استهلاك أكثر استدامة (Reutlinger, 2012).

إن اهتمامات المستهلك في منتجات صديقة للبيئة له أيضاً أثر كبير على التحول نحو ممارسات الاستدامة في مجال الأعمال التجارية (Foster, 2013). فقد أظهرت نتائج المسح أن مستهلكي الولايات المتحدة يمكن أن يختاروا منتجاً من مؤسسة صديقة للبيئة إذا كان بتكلفة البدائل الأخرى نفسها (Phipps et al., 2013).

إن الاهتمام بالاستدامة، والإنتاج والاستهلاك المستدام ازداد على كافة المستويات في الزراعة، وسلسلة الغذاء مسبباً زيادة في التأثير المحتمل لمطالبات الاستدامة على قرارات المستهلك الشرائية (Vermeir & Verbeke, 2004). كما أن الشركات تستطيع التأثير في علاقاتها مع العملاء من خلال إبراز المعايير الاجتماعية في عملية اختيار الموردين (Ehrgott et al., 2013).

على الرغم من أن الشركات تقوم بما تعتقد أن المستهلكين يطلبونه، فإن بيع المنتجات المستدامة لا يزال يمثل جزءاً بسيطاً من الطلب الكلي (Foster, 2013). فالسلوكيات الاستهلاكية المهمة بيئياً غالباً ما تختلف في أن السلوك يشتمل على اتخاذ قرارات مبنية على المخرجات التي تؤثر في البيئة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (Phipps et al., 2013).

ومن الأسباب الأخرى التي تعيق نجاح المنتجات المستدامة تراجع جودة أدائها تلك المنتجات مضافاً لذلك محدودية توفرها، وسعرها المرتفع، والتسويق غير الفعال، وعدم ثقة المستهلك بالتسويق الأخضر الذي يدرك غالباً على أنه مخادع (Sheth et al., 2011).

وفضلاً عما سبق يظهر أن سعر المنتج المستدام من أهم العوامل التي تحول دون شراء المستهلك تلك المنتجات (Foster, 2013).

وقد استجابت الشركات للاهتمام المتزايد بالاستهلاك المستدام بتطوير ماركات جديدة وطرح منتجات جديدة تتماشى مع المواد المستدامة، وقام تجار التجزئة بالتعاوي مع مبادرات الاستدامة في العديد من البلدان (Foster, 2013).

ثالثاً: محدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة:-

يعد استهلاك الطاقة المستدامة أحد الأشياء التي وضعت محور الاهتمام للاقتصاد والبيئة العالمية بسبب القلق حول أثر نظم إنتاج الطاقة الحالية، ونمو استهلاك الطاقة، ونمو الطلب التنافسي العالمي على موارد الطاقة. هناك أربعة أوجه لنظام السوق تحد من استهلاك الطاقة المستدامة (Foster, 2013)، من بينها الأنظمة والسياسات، وإمكانية وصول المستهلك للمنتج، وتوفره، والتسعير، ومعرفة العميل (Press & Arnould, 2009).

إن الحدودات السياسية العامة والأنظمة تشتمل على محدودية النظر في بيع الطاقة البديلة والتداخل بين السياسة الإقليمية والوطنية، سياسة الطاقة المحلية وقضايا السياسة البيئية (Foster, 2013).

فالتسويق المستدام يعد قضية هامة في هذه الأيام نتيجة للحاجة للحفاظ على البيئة للأجيال القادمة إلى جانب الحاجة لمساعدة المجتمع وتكامله (Heck & Yidan, 2013).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

رابعاً: اهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية:-

يمثل التسويق المستدام أحد التطورات الحديثة في مجال التسويق، ففي حين كان العملاء يشكلون في السابق محل الاهتمام الرئيس للتسويق، فإن الجدل حول موضوع الاستدامة يبدو أنه قد استحوذ على اهتمام المسوقين نحو لاعبين آخرين في السوق وهكذا تحول الفكر التسويقي من العميل إلى أصحاب المصالح (Bhattacharya, 2010).

لقد ازدادت الدعوة للتسويق المستدام، والتسويق العام من المنظور المتعدد لأصحاب المصالح تماشياً مع التوجه الهائل نحو قضايا الاستدامة (Rosell, 2013).

إن القضية الجوهرية حالياً تتجسد في مساعدة المسوقين ليقوموا بتعزيز عملية نشر معارف ووجهات نظر أصحاب المصالح المتعددين في استراتيجية المنظمة التسويقية وليس مجرد تزويدهم بالأدوات للاستجابة لطالب أصحاب المصالح (Fry and Polonsky, 2004; Maignan et al., 2005).

تقترح نظريتنا أصحاب المصالح، والتسويق من منظور أصحاب المصالح Stakeholders Marketing أن النقطة المركزية في التسويق المستدام تشتمل على الأخذ بعين الاعتبار حقوق ومصالح كل أصحاب المصالح الشرعيين وليس فقط بشكل مبسط أولئك العملاء وأصحاب الحصص (Rosell, 2013).

بتبني هذا التوجه، يساعد التسويق المستدام الشركات على اتخاذ قرارات تسويقية مسؤولة تعزز قراراتها الاستراتيجية ورفاهية المجتمع على حد سواء (Fry and Polonsky, 2004, P.1304).

وعندما يقوم أصحاب المصالح والمسوقون بشكل تفاعلي بالاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية ضمن نطاق السوق فإن هذا المنظور المتعدد لأصحاب المصالح يشجع المسوقين ويحفزهم نحو مزيد من التقدم على مستوى التفكير والتطبيق العملي للتسويق المستدام (Rosell, 2013).

فالفكرة الرئيسة بالنسبة لأصحاب المصالح (الموردون، وأعضاء المجتمع المحلي، والمنظمات غير الربحية) لا تتمثل في محاولة السيطرة عليهم من خلال المنتجات والبرامج التسويقية فقط، إنما تطوير قنوات اتصال باتجاهين تقوم على الاستفادة من معارف أصحاب المصالح وخبراتهم بما يساعد الشركات في الاستجابة بطريقة فعالة للقضايا البيئية والاجتماعية التي تشتمل على العديد من التهديدات وبما يسهم في تطوير وتبني التسويق المستدام (Rosell, 2013).

خامساً: اتجاهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام:-

يوجد الكثير من الأدب النظري الذي يفسر لماذا تتصرف الشركات بطريقة مسؤولة اجتماعياً (Bansal and Roth, 2000; Sharma, 2000)، وما العائد المالي الذي يمكن أن يترتب على

تلك الأفعال (Berman et al., 1996; Dowell et al., 2000) ومع ذلك، يتطلع المديرين وبشكل متزايد إلى كيف تستطيع الشركات تحسين الأداء المستدام؟ وبشكل أكثر دقة، كيف تستطيع تحديد، وإدارة، وقياس محركات أداء الاستدامة الجيدة والتنظيم والهياكل التي يمكن إيجادها لتحسين أداء الشركة الاجتماعي؟ (Wood, 1991; James, 2000; Christman, 2000).

يحتاج المديرين أيضاً إلى معرفة كيف يؤثر الأداء الاجتماعي على ربحية الشركة في المدى الطويل، وكيف يوصلون أهمية تلك الآثار للمديرين العامين والمديرين الماليين من خلال لغة منظماتهم المفهومة مسبقاً (Epstein & Roy, 2001).

إن توجيهات الإدارة العليا نحو التنمية المستدامة ومسؤولية المنظمة نحو المجتمع تعد أحد المحركات الرئيسية في تطبيق استراتيجيات التنمية المستدامة. فقد درس العديد من الباحثين التوجه الاجتماعي وإدراكات المسؤولية الاجتماعية للمستدامة للمنظمة والمفاهيم المستقلة من المنظور الإداري (Law, 2010). إن قادة تلك المنظمات التي لها مجموعة مبادئ إرشادية محددة وبشكل ملائم وإحساس قوي للقيم المشبعة لديهم مستويات مرتفعة من الدافعية وهم توافون للقيام بالتغييرات (Clifford & Cavanaugh, 1985; Marz et al., 2003; Rojsek, 2001).

ثانياً: الدراسات السابقة:-

دراسة قفقه ومقداد (2007)، ناقشت الدراسة الآفاق التنموية لقطاع الصناعات الغذائية في فلسطين (مع دراسة حالة الصناعات الغذائية في قطاع غزة)، وحيات الدراسة الإيجابية عن مشكلة البحث التي توضح أن ضعف قدرة الصناعات الغذائية في فلسطين على المنافسة أمام المنتجات المستوردة، ترجع إلى عدد من الأسباب الذاتية والخارجية التي تتمثل في ضعف الجودة، وارتفاع تكاليف العمالة والمواد الخام ومصادر الطاقة، ومحدودية القدرة على تطوير وتجديد خطوط الإنتاج، وكذلك بسبب الأوضاع السياسية الصعبة والسياسات والإجراءات الإسرائيلية التي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تعيق الصناعة الفلسطينية. وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى المعوقات والعراقيل التي لا تزال تواجه قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين، ومعرفة الطرق المؤدية إلى تعزيز جودة المنتجات الغذائية الفلسطينية وتطويرها ما يمكنها من منافسة المنتجات المستوردة، والتصدير للخارج، وكذلك العمل على وضع سياسات وتوصيات للتغلب على مشكلات هذه الصناعة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المنشآت العاملة في صناعة المنتجات الغذائية والمشروبات في قطاع غزة، وقد بلغ عددها حسب إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (520) منشأة حتى نهاية عام 2004م، وبلغت عينة الدراسة (156)، موزعة على جميع محافظات غزة. أظهرت الدراسة عدة نتائج هامة منها ضعف مستويات التدريب والتعليم للأيدي العاملة في قطاع الصناعات الغذائية، والاعتماد بشكل كبير على إسرائيل في الحصول على المواد الخام، وعدم الاستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية، والاعتماد على التمويل الذاتي بشكل كبير، وتسويق معظم الإنتاج داخل السوق في قطاع غزة، وضعف مستويات الجودة، وضعف دور وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في دعم المنتجين، وقد أثبتت الدراسة أن السياسات الإسرائيلية وكثرة الإجراءات الأمنية على المعابر أدت إلى ضعف القدرة على تصدير المنتجات الغذائية الفلسطينية إلى الأسواق الخارجية.

دراسة كايو وآخرين (Cătoi et al., 2010) حول تحديد الأسعار العادلة كمبدأ أساسي للتسويق المستدام. هدفت الدراسة إلى تقييم إدراكات المستهلكين لعادلة الأسعار التمايزية التي يستخدمها البائعون في رومانيا. وقد اعتمدت الدراسة على ثلاث تجارب تسويقية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة، حيث استخدم تصميم كامل العشوائية في تجارب الدراسة، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة من عينة عشوائية اشتملت على 100 طالب في أكاديمية بوخارست للدراسات الاقتصادية في رومانيا.

وتوصلت إلى أن أهمية الدافع وراء وضع أسعار تمايزية في تقييم المستهلك للعادلة. وفروقات الأسعار المبنية على أساس دوافع اجتماعية يتم إدراكها على أنها أكثر عدالة من تلك المبنية على أساس مصلحة الشركة، أما الأسعار التمايزية المبنية على أساس فئة المستهلكين فيتم إدراكها على أنها عادلة أكثر. وفي التجارب التسويقية الثلاث تمت البرهنة على أن العدالة السعرية لها تأثير معنوي على أدراك القيمة، وعلى نوايا الشراء، وأظهرت الدراسة أن الأسعار العادلة تعد أحد المبادئ الأساسية التي يبني عليها التسويق المستدام ويعكس توجه الشركة في المدى الطويل. وأنه باتباع هذا التوجه فإن الشركة تزيد من القيمة التي تقدمها لعملائها وتصبح مسؤولة اجتماعياً بشكل أكبر.

دراسة فوستر (Foster, 2013) حول الاستدامة. هدفت الدراسة إلى البحث في أفضل الممارسات الخاصة بالاستدامة في مجال الصناعات الغذائية. استخدمت الدراسة أسلوبين في البحث، اشتمل الأول على مراجعة (19) دراسة منشورة حول موضوع الاستدامة. واشتمل الأسلوب الثاني على جمع بيانات حول 8 شركات من المواقع الإلكترونية تعمل في مجال الصناعة الغذائية في الولايات المتحدة الأمريكية وتركز البحث حول مدى ممارسة الشركات للاستدامة من خلال عملياتها ومنتجاتها ومدى كونها صديق البيئة أم لا، إلى جانب البحث في نوعية منتجاتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تؤسس ممارساتها على أساس الاستدامة سيكون لها حظوظ أكبر للنجاح مقارنة مع الشركات التي عليها أن تقوم بعمليات التحول الجذرية للحاق بركب متطلبات الأعمال. كما توصلت إلى أن الاستهلاك المستدام أصبح هدفاً جوهرياً وأحد أهم عوامل التغيير للمستهلكين الأفراد الذين يتطلعون إلى القيام بواجبهم نحو حماية الكوكب. ووجدت الدراسة أن الشركات التي استجابت لمتطلبات الاستدامة قامت بإحضار علامات تجارية ومنتجات جديدة، ووجدت أيضاً أن العديد من شركات التصنيع الغذائي تستغل أفضل ممارسات الاستدامة.

خصوصية الدراسة الحالية بالمقارنة مع الدراسات السابقة:-

بالرغم من اقتصر الدراسة الحالية على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية للشركات لقياس وتفسير تبني الشركات لفهوم التسويق المستدام إلا أنه يمكن اعتبارها مجموعة شاملة من العوامل كونها تتناول جوانب قانونية وتشريعية واقتصادية وعوامل أخرى خاصة بسلوك المستهلك وأصحاب المصالح. كما أن معظم الدراسات السابقة اتبعت منهجيات وأساليب نوعية في تحليل بياناتها، ولم تتطرق لموضوع الدراسة في فلسطين وهذا ما تعالجه الدراسة الحالية ويميزها عن الدراسات السابقة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

منهجية الدراسة وإجراءاتها:-

أولاً: منهجية الدراسة:-

اعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث الكمي الوصفي. كما تم جمع بيانات الدراسة بواسطة الاستبانة التي تم توزيعها على مديري الشركات الصناعية أو مديري التسويق أو من ينوب عنهم.

ثانياً: إجراءات الدراسة:-

- أداة جمع البيانات:- اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسة وحسب ما يظهر في نموذج الدراسة، تم في القسم الأول منها جمع بيانات حول بعض الخصائص الديموغرافية للشركات المستهدفة بالدراسة، وتم في القسم الثاني قياس متغير الدراسة التابع وهو مستوى تبني الشركات لمفهوم التسويق المستدام. كما تم في القسم الثالث قياس العوامل التي تؤثر في مستوى تبني الشركات المفهوم التسويق المستدام.

- مجتمع الدراسة وعينتها:-

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع المنشآت العاملة في صناعات المنتجات الغذائية والمشروبات في الضفة الغربية فقط، والبالغ عددها (1938) حسب البيانات المتوفرة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007).

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة تكونت من (306) شركات، وذلك بالاستناد إلى الأسس العلمية التي قام بتطويرها كل من كريجس ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) حول حجم العينة المناسب تبعاً لحجم مجتمع الدراسة الذي بلغ في هذه الدراسة (1938) شركة. وقد أعيد (284) استبانة صالحة للتحليل (306 – 58 = 248).

صدق أداة القياس: قام الباحثان بإجراء اختبار صدق المحتوى الظاهري Face validity content لأداة القياس (الاستبانة) من خلال عرضها على (5) من أعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءة في مجالي التسويق وإدارة الأعمال في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية.

ويوضح الجدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة من الشركات على النحو الآتي:

جدول (1): البيانات الديموغرافية للشركات التي استجابت للدراسة .

النسبة %	التكرار	الفئات	الخصائص
19.4	48	أقل من 5 سنوات	الخبرة
28.2	70	من 5 إلى أقل من 10	
23.4	58	من 10 إلى أقل من 15	
29.0	72	من 15 فأكثر	نوع الصناعة
75.8	188	منتجات غذائية	
24.2	60	مشروبات	حجم العمالة
16.5	41	أقل من 5 عاملين	
43.1	107	من 5 إلى أقل من 10	
28.6	71	من 10 إلى أقل من 15	
11.7	29	من 15 فأكثر	

يلاحظ من نتائج التحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة من شركات التصنيع الغذائي وحسب ما هي واردة في الجدول رقم (1) أن لدى غالبية الشركات خبرة من عشر سنوات فأعلى، حيث يلاحظ أن الفئتين "من 10 إلى أقل من 15" و "من 10 إلى أقل من 15" تمثلان نسبة (52.4%). وفيما يتعلق بنوع الصناعة للشركات الداخلة في عينة الدراسة فيلاحظ أن غالبية الشركات تعمل في قطاع الصناعات الغذائية مقابل المشروبات بحيث بلغت نسبتها (75.8%). أما بالنسبة لحجم الشركات، فيتضح أن غالبية الشركات هي شركات صغيرة الحجم حيث توظف أقل من (10) أفراد، فقد كانت النسبة الكبرى

¹ ملاحظة: حجم العينة هو (248) مؤسسة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

للشركات التي توظف ' من 5 إلى أقل من 10 عمال'، وكانت النسبة الأقل هي من الشركات التي توظف من (15) عاملاً فأكثر.

ويمكن ملاحظة أن خصائص العينة تعبر عن الواقع الفعلي لشركات التصنيع الغذائي وهذا يعكس إجراءات المعاينة الاحتمالية وشمولها لمفردات مجتمع الدراسة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وآلية قياسها:-

أولاً: الخصائص الديموغرافية لشركات التصنيع الغذائي:- اشتملت على متغيرات الخبرة، ونوع النشاط، وحجم الشركة واستخدم في قياسها مقياس اسمي تصنيفي.
قياس متغيرات الدراسة ومقاييسها:-

وفيما يأتي عرض لأبعاد قياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والتي تم تحديدها بناء على مراجعة الأدب النظري المتصل بموضوع البحث ينظر مثلاً: (Reutlinger, 2012; Martin & Schouten, 2012; Emery, 2012, P.171; Law, 2010; Belz & Peattie, 2009; (P.210; Blez & Karstens, 2005). وذلك على النحو الآتي:

أولاً: متغير الدراسة التابع: مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لفهوم التسويق المستدام.

يهدف التسويق المستدام إلى إضافة القيمة للمستهلك وإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم بطريقة مستدامة (Martin & Schouten 2012, P.10; Belz & Peattie, 2009; Chater et al., 2002, P.2).

وبناء على ذلك فإن التسويق المستدام يعرف على أنه مسار شامل يهدف لإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم وأضعا اهتماماً متساوياً على القضايا الاجتماعية والبيئية وبذلك يولد الربح بطريقة مسؤولة (Reutlinger, 2012, P.19). وسيتم التركيز في قياس التسويق المستدام على عناصر المزيج التسويقي الأربعة الرئيسية وهي: المنتج، والسعر، والمكان، والترجيح. فهذه العناصر الأربعة أيضاً مظاهر بيئية واجتماعية يأخذها المستهلك بعين الاعتبار عندما يتم شراء المنتج.

1. المنتج: مدى إجراء عمليات تحسين جذرية لضمان كفاءة تكاليف المنتج وتقليلها في المدى

الطويل، ومدى استخدام مواد خام معاد تصنيعها، وكفاءة الطاقة المستخدمة في عملية الإنتاج، وتقليل الانبعاثات السامة أو الضارة، وتقليل مقدار الفضلات نتيجة عملية الإنتاج بكفاءة، وآلية التخلص من الفضلات الانتاجية بإعادة استخدامها بطريقة مفيدة أخرى، ومدى كون تغليف المنتجات قابلاً للتدوير. كما أن حجم الأغلفة الأصغر يقلل الحاجة لعمليات شحن أكثر، ومدى سهولة تخلص المستهلك من الغلاف بعد استخدام المنتج، ومدى كون المنتج آمناً للاستخدام وكونه لا يضر بصحته وحياته.

2. السعر: تحديد أسعار المنتجات على أساس القيمة التي يحصل عليها ويدركها المشتري، الحصول

على علاوات سعرية بناء على أن عملية الإنتاج تعد عملية مستدامة لحصص سوقية محددة بدقة، وتقليل التكاليف بشكل كبير لإمكانية مجاراة المنافسين في السعر، وكون الأسعار الحالية تعكس أهدافاً طويلة المدى وليست قصيرة المدى، ومدى أخذ تكلفة المستهلك الكلية في الحصول على المنتج وليس فقط تكلفة شرائه المباشرة.

3. المكان: يقاس هذا البعد من خلال حجم مادة الوقود المستخدمة في عملية التوزيع، وما يترتب

عليها من انبعاثات غازية وهذا ما يستوجب النظر لأن تتم العملية ضمن طرق كفؤة ومسافات قصيرة، وطريقة النقل جوي أم بري أم البحري، وإمكانية ارجاع أغلفة بعض المنتجات، وتخصيص جزء من رفوف العرض للمنتجات العضوية.

4. الترويج: يقاس هذا البعد من خلال العمل على زيادة وعي السوق بالمنتجات المستدامة، وتقديم

المعلومات عن المنتج والشركة المنتجة، وتذكير المستهلك إما بالمنتج أو باستخدامه المستدام، وإقناع المستهلك بشراء المنتجات المستدامة، وتقديم حوافز للمستهلك لشراء المنتج المستدام.

ثانياً: متغيرات الدراسة المستقلة:

1. التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة: يقاس هذا المتغير من خلال وجود قوانين

وأنظمة واضحة وصارمة بالنسبة لعوادم الإنتاج، وتوافر أماكن ملائمة لإتلاف مخلفات الإنتاج وضمان عدم التسريبات السامة والضارة للبيئة، والتراخيص الصناعية التي تشمل على إجراء اختبارات وفحوص ميدانية ومخبرية تتصل بسلامة الإنسان والبيئة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جراء عمليات التصنيع، وتقديم حوافز للمنتجين عند الاستخدام الأمثل للطاقة والموارد، ووجود قوانين وإجراءات رقابية واضحة حول آليات التخلص من الماء العادم جراء العمليات الانتاجية وتوافر البنية التحتية الملائمة لذلك سواء على مستوى الحكومة أو الهيئات المحلية أو سواء على صعيد المخلفات الصلبة أو السائلة، ووجود نظم رقابية على استخدامات المياه وكمياتها، ووجود قوانين ونظم تخص كفاءة استخدام الطاقة وترشيدها.

2. محدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة:-

يقاس هذا المتغير من خلال صعوبة الحصول على المواد الخام اللازمة للعمليات الانتاجية، ووجود اشكاليات في عملية نقل المواد الانتاجية، ارتفاع أسعارها، ووجود ضرائب مرتفعة على تلك الموارد مثل الغاز، والوقود، والكهرباء، والأخشاب... الخ).

3. التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم: يقاس هذا المتغير من خلال رغبة المستهلك

بشراء منتجات عضوية، ونمو الطلب على المنتجات صديقة البيئة أو منتجات تشتمل على خصائص صديقة للبيئة، ومعرفة المستهلك وتمييزه للماركات التجارية للمنتجات صديقة البيئة، وولاء المستهلك لتلك المنتجات.

4. زيادة وعي أصحاب المصالح حول قضايا المسؤولية الاجتماعية: مدى استفادة الشركة من

معارف أصحاب المصالح (العلاء، الموردون، المجتمع، الحكومة) في عمليات الإنتاج والتسويق لمنتجاتها، التفكير بمصلحة أصحاب المصالح بعيدة المدى عند تطوير استراتيجيات الشركة العامة التسويقية، احترام حقوق أصحاب المصالح والحفاظ عليها، الاهتمام بقضايا البيئة التي تهتم المجتمع بشكل عام.

5. توجهات الإدارة العليا: تم قياس هذا المتغير من خلال عدد من الفقرات التي تعكس اهتمام

الإدارة العليا والسياسات الداعمة المتغيرة في الشركة فهذا يوحى بأهمية تأثير الإدارة العليا ودورها في تشجيع التنمية المستدامة داخل الشركات. وتم قياس هذا المتغير من خلال الاهتمام الشخصي للإدارة العليا بالتسويق المستدام، والسياسات الداعمة لممارسات التسويق المستدام.

وقد استخدم في قياس متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة السابقة مقياس ليكرت الخماسي الذي تتراوح درجاته من موافق بشدة ولها خمس درجات إلى معارض بشدة ولها درجة واحدة.

ثم تم تطوير استبانة لهذا الغرض تم توجيهها إلى مفردات العينة من شركات التصنيع الغذائي، وتكونت من ثلاثة أقسام رئيسية، كما يوضحها الجدول رقم (2):

جدول رقم (2): متغيرات الدراسة الديموغرافية، والمستقلة، والتابعة موزعة حسب عبارات الاستبانة.

عبارات الإستبانة	المتغير
3-1	الخصائص الديموغرافية للشركات
24-4	تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام
30-25	التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة.
33-31	محدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة.
37-34	التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم.
41-38	زيادة وعي أصحاب المصالح حول قضايا المسؤولية الاجتماعية.
43-42	توجهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام.

أساليب معالجة البيانات:-

لقد تم تطوير نموذج يوضح علاقة عوامل الدراسة المستقلة مع مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام، ثم أجري اختبار تلك العلاقات باستخدام نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بالاعتماد على البيانات الأولية. وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام: اختبار t -test و F-test لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في متغير الدراسة التابع في نماذج الانحدار، كما تم إيجاد معامل الارتباط R لتحديد مدى قوة العلاقة ونوعها بين المتغير التابع والمتغير أو المتغيرات المستقلة. إلى جانب استخراج معامل التحديد R^2 لأجل تحديد مدى إسهام المتغير أو المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وقد تم احتساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، إلى جانب احتساب النسب المئوية والتكرارات للخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي. ولهذا الغرض تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية سالفة الذكر بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ومناقشتها:-

أولاً: اختبار ثبات الأداة: لقد تم تحديد قيمة الثبات لأداة القياس من خلال احتساب معامل الاعتمادية Coefficient Reliability لمجالات الاستبانة كافة والذي يشير إلى الدرجة الكلية للثبات. وقد تم ذلك باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's α) الذي يقيس متوسط كل معاملات التجزئة النصفية Split-half الممكنة الناتجة عن الطرق المختلفة لتجزئة مفردات القياس. وتتراوح قيمة هذا المعامل من (0) إلى (1)، وتعد قيمة معامل الثبات ($\alpha \leq 0.6$) مؤشراً على درجة اعتمادية القياس الداخلية (Malhotra, 2004, p.268). وقد بلغت قيمة ألفا الكلية بالنسبة لتغيرات الدراسة (71.6%) وتعد هنا قيمة (α) جيدة لكونها أعلى من الحد الأدنى للنسبة المقبولة (60%).

ثانياً: استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الدراسة الخاصة بأبعاد متغير الدراسة التابع، وتم تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول رقم (3): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة بأبعاد تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.

الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة	الوسط الحسابي	العبارات
4.1752	ضعيفة	2.4084	أولاً، متغير الدراسة التابع، مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.
			المنتج:-
1.03446	ضعيفة	2.0524	1. تقوم الشركة بإجراء عمليات تحسين جذرية لضمان كفاءة تكاليف المنتج وتقليلها في المدى الطويل
1.11754	ضعيفة	2.1008	2. يتم استخدام مواد خام معاد تصنيعها
1.06108	ضعيفة	1.9395	3. هناك كفاءة في الطاقة المستخدمة في عملية الإنتاج
1.13684	ضعيفة	2.0847	4. أرى أنه يتم تقليل الانبعاثات السامة أو الضارة جراء عملية الإنتاج
1.13833	ضعيفة	2.1089	5. تقوم الشركة بتقليل مقدار الفضلات نتيجة عملية الإنتاج بكفاءة
1.08373	ضعيفة	1.9395	6. تغليف المنتجات قابل للتدوير
1.39964	ضعيفة	2.0524	7. تغليف المنتجات يتم بطريقة تسهل على المستهلك التخلص من الغلاف بعد استخدام المنتج
1.37060	ضعيفة	2.1008	8. المنتج آمن للاستخدام ولا يضر بصحة المستهلك وحياته
			السعر:-
1.09816	ضعيفة	1.9395	9. يتم تحديد أسعار المنتجات على أساس القيمة التي يحصل عليها ويدركها المشتري
1.24539	ضعيفة	2.0847	10. يتم الحصول على علاوات سعرية بناءً على عملية الإنتاج تعتبر عملية مستدامة لحصص سوقية محددة بدقة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ضعيفة	1.44924	2.1089	11. يتم تقليل التكاليف بشكل كبير لإمكانية مجاراة المنافسين في السعر
ضعيفة	1.54500	1.9395	12. الأسعار الحالية تعكس أهداف طويلة المدى كونها ستحقق وفورات تكاليف أكبر في المدى الطويل
ضعيفة	1.07998	1.9395	13. يتم أخذ تكلفة المستهلك الكلية في الحصول على المنتج وليس فقط تكلفة شرائه المباشرة
			المكان:-
ضعيفة	1.38350	2.0847	14. يتم الاقتصاد في حجم مادة الوقود المستخدمة في عملية التوزيع
ضعيفة	1.53327	2.1089	15. عملية توزيع المنتجات تتم ضمن طرق كفوءة ومسافات قصيرة
ضعيفة	1.03579	1.9395	16. يتم مراعاة وسيلة النقل الأقل ضررا للبيئة في عملية نقل المنتجات وتوزيعها
ضعيفة	1.44210	2.3710	17. هناك إمكانية لإعادة اغلفة بعض المنتجات بعد الاستخدام
ضعيفة			الترويج:-
ضعيفة	1.00501	2.5000	18. تعمل الشركة على زيادة وعي السوق بالمنتجات المستدامة- صديقة البيئة
ضعيفة	2.10207	2.1290	19. يتم تقديم المعلومات الكافية عن المنتج والشركة للتعريف بالمزاي صديقة البيئة في المنتجات
ضعيفة	1.05745	2.2097	20. تقوم الشركة بحملات ترويجية لإقناع المستهلك بشراء المنتجات المستدامة
ضعيفة	1.10515	3.3548	21. يتم تقديم حوافز للمستهلك لشراء المنتج المستدام.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة في الجدول رقم (3) أن هناك ضعفاً في مستوى تبني التسويق المستدام في شركات التصنيع الغذائي، فقد كانت استجابة مفردات العينة ضعيفة نحو كل عناصر المزيغ التسويقي التي تقيس مستوى تبني التسويق المستدام لديها وذلك لكون المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة الدراسة أقل من متوسط أداة القياس^(*)، والانحراف المعياري أقل من نصف المتوسط الحسابي، حيث يلاحظ أن درجة الاستجابة الكلية كانت ضعيفة وبمقدار (2.4084). إن هذا يعني أن المزيغ التسويقي للشركات وبأبعاده الأربعة لا يجسد وبشكل كبير متطلبات الاستدامة وأبعادها.

جدول رقم (4): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاصة بمتغيرات الدراسة المستقلة:

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العوامل المؤثرة في مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام: التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة:
ضعيفة	.51098	2.3027	22. يوجد قوانين وأنظمة واضحة وصارمة بالنسبة لعوادم الإنتاج
ضعيفة	.72972	2.9597	23. يتوفر أماكن ملائمة لإتلاف مخلفات الإنتاج وضمان عدم التسريبات السامة والضرارة للبيئة
متوسطة	.75705	3.0363	24. التراخيص الصناعية تشمل على إجراء اختبارات وفحوص ميدانية ومخبرية تتصل

(*) متوسط أداة القياس = مجموع أوزان القياس . 5 = 1+2+3+4+5 = 5

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

			بسلامة الانسان والبيئة جراء عمليات التصنيع
ضعيفة	1.10153	2.6452	25. توفر الحكومة نظام حوافز للمنتجين عند الاستخدام الأمثل للطاقة والموارد
ضعيفة	.70236	2.1194	26. وجود قوانين وإجراءات رقابية واضحة حول آليات التخلص من الماء العادم جراء العمليات الانتاجية
ضعيفة	67936	2.2323	27. يوجد نظم رقابية على استخدامات المياه وكمياتها
قوية	.40228	4.5000	محدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة؛
قوية	.67191	4.5444	28. هناك صعوبة في الحصول على المواد الخام اللازمة للعمليات الانتاجية
قوية	.62665	4.7460	29. يوجد اشكاليات في عملية نقل المواد الانتاجية الخام
قوية	1.20575	4.2097	30. هناك ارتفاع في أسعار المواد الخام، والطاقة مثل الغاز، الوقود، الكهرباء، الأخشاب... الخ).
ضعيفة	.62929	2.33055	التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم؛
ضعيفة	.50468	2.3773	31. لدى المستهلكين رغبة بشراء صديقة للبيئة مثل المنتجات العضوية
ضعيفة	.65077	2.1542	32. هناك نمو في الطلب على المنتجات صديقة البيئة أو منتجات تشتمل على خصائص صديقة البيئة
ضعيفة	.92496	2.6519	33. لدى المستهلك معرفة بالماركات التجارية للمنتجات صديقة البيئة وقدرة على تمييزها
ضعيفة	.64107	2.1388	34. لدى المستهلك ولاء للمنتجات صديقة البيئة
قوية	.73012	3.7319	زيادة وعي اصحاب المصالح حول قضايا المسؤولية الاجتماعية؛
ضعيفة	1.37503	2.6630	35. تستفيد الشركة من معارف اصحاب المصالح (العملاء، الموردون، المجتمع، الحكومة) في عمليات الانتاج والتسويق
قوية	1.14688	4.1694	36. يتم التفكير بمصلحة اصحاب المصالح بعيدة المدى عند تطوير استراتيجيات الشركة العامة التسويقية
قوية	1.10808	3.6048	37. تحترم الشركة حقوق اصحاب المصالح وتحافظ عليها
قوية	1.39497	3.5184	38. تهتم الشركة بقضايا البيئة التي تهتم المجتمع بشكل عام
ضعيفة	.44977	2.6170	توجهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام؛
ضعيفة	.52934	2.5002	39. للإدارة العليا اهتمام شخصي ومباشر بالتسويق المستدام
ضعيفة	.65644	2.7339	40. تعمل ادارة الشركة العليا على تطوير السياسات الداعمة لممارسات التسويق المستدام

تشير نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، وحسب ما هي وارده في الجدول رقم (4) إلى انخفاض درجة موافقة شركات التصنيع الغذائي على متغير التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة، وقد بلغ متوسط الاستجابة الكلية (2.3027) بانحراف معياري (51098). للأسئلة (22-27)، وهذا يعني عدم اعتقاد أفراد العينة وبدرجة كبيرة بوجود قوانين وأنظمة واضحة وصارمة بالنسبة لعوامل الانتاج، وعدم وجود نظام تشجيع للأعمال التي تحافظ على البيئة. لكن من جانب آخر يلاحظ أن هناك موافقة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

متوسطة لأفراد العينة على وجود التراخيص الصناعية التي تشتمل على إجراء اختبارات وفحوص ميدانية ومخبرية تتصل بسلامة الإنسان والبيئة جراء عمليات التصنيع، فقد بلغت درجة الاستجابة الكلية (3.0363) وبانحراف معياري (0.75705). السؤال رقم (24)، وهذا يشير إلى خبرتهم بالاجراء والأنظمة الرسمية المتبعة فيما يتعلق بمتطلبات منح تراخيص العمل ومعايير السلامة المهنية والإنتاج.

أما بالنسبة لمتغير الدراسة المستقل الثاني محدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود اعتقاد كبير لدى الشركات بمحدودية هذه المواد وارتفاع تكاليفها، فقد بلغ متوسط الاستجابة (4.5000) وبانحراف معياري (0.40228). وهذا يعبر عن الحالة السائدة في فلسطين بارتفاع الأسعار ووجود صعوبة حقيقية في الحصول على المواد الخام اللازمة للعمليات الانتاجية، ووجود اشكاليات في عملية نقل المواد الانتاجية الخام، وارتفاع أسعار المواد الخام، والطاقة.

أما بالنسبة لمتغير الدراسة المستقل الثالث وهو التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى انخفاض درجة موافقة أفراد العينة على وجود التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم بالنسبة لقضايا التسويق المستدام، فقد بلغ متوسط الاستجابة (2.3305) وبانحراف معياري (0.62929)، وهذا يعكس ضعف مستوى الاهتمام بالقضايا البيئية أو تراجعها.

أما بالنسبة لمتغير الدراسة المستقل الرابع وهو اهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى ارتفاع تقييم أفراد العينة لاهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية، فقد بلغ متوسط الاستجابة (3.7319) وبانحراف معياري (0.73012). وهذا يعكس توجهات أصحاب المصالح نحو قضايا المسؤولية الاجتماعية، كما أنه يعكس من جانب آخر اهتمام الشركات بمصلحة أصحاب المصالح بعيدة المدى عند تطوير استراتيجيات الشركة العامة التسويقية، واهتمامها بقضايا البيئة التي تهتم المجتمع بشكل عام. لكن هناك عدم موافقة من أفراد العينة على مدى استفادة الشركات الفعلية من معارف أصحاب المصالح (العملاء، الموردون، المجتمع، الحكومة) في عمليات الإنتاج والتسويق، فقد بلغ متوسط الاستجابة (2.6630) على هذه الفقرة، رقم (35).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:-

لقد عمدت الدراسة إلى استخدام أنموذجي الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، فقد تم استخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير وعلاقة المتغيرات المستقلة منفردة مع المتغير التابع (مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لفهوم التسويق المستدام). أما أنموذج الانحدار الخطي المتعدد فقد تم استخدامه لاختبار تأثير وعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع، وذلك على النحو الآتي:

أنموذج الانحدار الخطي البسيط:

Simple Linear Regression Model

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \epsilon_i \quad i = 1, \dots, n,$$

أنموذج الانحدار الخطي المتعدد:

Multiple Linear Regression Model

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon_i$$

حيث:

Y_i : المتغير التابع (مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لفهوم التسويق المستدام).

$\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_5$: معاملات الانحدار.

X_i : المتغيرات المستقلة: وتلك المتغيرات هي: التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة، محدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة، والتغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم، واهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية، وتوجهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام).

ϵ_i : خطأ التقدير العشوائي.

وقد تم تضمين الأنموذجين بالمتغيرات المستقلة من أجل تحديد مقدار تأثيرها وعلاقتها مجتمعة ومنفردة مع مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لفهوم التسويق المستدام وقد تم احتساب ميل المعادلة، ومعامل التحديد R^2 Coefficient of determination للحكم على مقدار تأثير تلك الأبعاد. ولأجل الحصول على الدلالة الإحصائية لكل متغير مستقل وبما يعبر عن مدى قوة العلاقة إحصائياً، عمل الباحث على استخدام اختبار t-test لاختبار تأثير كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع في أنموذج الانحدار، واختبار F-test لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع في أنموذج الانحدار المتعدد. وفي كلتا الحالتين تم إيجاد معامل الارتباط R لتحديد مدى قوة العلاقة بين

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المغير التابع والمغير أو المتغيرات المستقلة. وتتمثل قاعدة القرار في اختبار فرضيات الدراسة في أنه إذا كانت قيمة إحصائية الاختبار t test statistics (F) أو t الحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وذلك عند مستوى معنوية $(\alpha) 0.05$ ؛ أي بمستوى ثقة $0.95 (1-\alpha)$ ، فهذا يعني أن العامل المستقل يؤثر بدلالة إحصائية في مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام، ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية، أما إذا حصل العكس فيتم قبولها، وهذا ينطبق على جميع فرضيات الدراسة. وفيما يأتي نتائج اختبار فرضيات الدراسة على أساس قواعد اختبار الفرضيات الموضحة أعلاه:

جدول رقم (5): نتائج اختبار الفرضية الأولى (H_01) التي تنص على أنه لا توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك على النحو الآتي:

القرار الإحصائي	R ² معامل التحديد	R ارتباط	t الجدولية	t المحسوبة	t المعنوية / Sig. *
رفض الفرضية العدمية	0.223	0.473	1.966	8.422	0.000

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ويوضح الجدول رقم (5) أنه يمكن رفض الفرضية الصفرية الأولى (H_01) وذلك بناءً على قاعدة اختبار (t) المذكورة أعلاه، فيلاحظ أن قيمة t المعنوية Sig. هي (0.000)، وهي أقل من α من $(\alpha \geq 0.05)$ ، ولذلك ترفض الفرضية الصفرية H_0 . ويمكن من هنا الاستنتاج بأن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين عدم كفاية التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة وتبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. وقد بلغ مقدار الارتباط R (0.473) ومعامل التفسير R^2 (0.223)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن تبني الشركات للتسويق المستدام ليس بالضرورة عملاً تطوعياً إنما يحتاج لأنظمة وتشريعات تدفع الشركات لتبني تلك الممارسات، وترافقها، وتقوم بحمايتها إلى جانب نظام حوافز يشجع الشركات على الممارسات المستدامة.

جدول (6): نتائج اختبار الفرضية الثانية (H_02) التي تنص على أنه لا توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين محدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك على النحو الآتي:

القرار الإحصائي	R ² معامل التحديد	R ارتباط	t الجدولية	t المحسوبة	t المعنوية / Sig. *
رفض الفرضية العدمية	0.510	0.714	1.9663	16.015	0.000

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ويوضح الجدول رقم (6) أنه يمكن رفض الفرضية الثانية (H_02) وذلك بناءً على القاعدة التي ذكرت سابقاً بخصوص اختبار (t). ويمكن من هنا الاستنتاج بأن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين محدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. وقد بلغت R (0.714) و R^2 (0.510)، ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال أن هناك فعلاً محدودية في توفر الموارد اللازم وصعوبة بالغة في الحصول على تلك المواد وعلى اختلاف أنواعها بسبب الإجراءات الإسرائيلية المفروضة على فلسطين، فهذا قد أدى إلى ارتفاع تكاليف النقل والتخليص الجمركي إلى جانب تذبذب في تدفق الموارد الضرورية والموارد اللازمة لعمليات الإنتاج وأسهم في تحويل الاهتمام من قضايا البيئة والاستدامة إلى قضايا البقاء والاستمرارية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم (7)؛ نتائج اختبار الفرضية الثالثة (H03) التي تنص على أنه لا توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5٪) بين التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك على النحو الآتي:

القرار الإحصائي	R ² معامل التحديد	R ارتباط	t الجدولية	t المحسوبة	t المعنوية/ *Sig.
قبول الفرضية العدمية	0.001	0.038	1.9663	0.596	0.551

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ويوضح الجدول رقم (7) أنه يمكن قبول الفرضية الصفرية الثالثة (H03) وذلك بناء على القاعدة التي ذكرت سابقا بخصوص اختبار (t). حيث يتضح من نتائج استخدام اختبار الانحدار البسيط أنه يمكن قبول الفرضية العدمية (H0). وهذا يعني أنه لا توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5٪) بين التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R بين المتغيرين (0.038)، و R² (0.510) وهما ضعيفان جدا، وهذا يشير إلى اعتقاد أفراد العينة بضعف الوعي الاستهلاكي المستدام، وأنه لم يلاحظ تغيرات كبيرة على هذا الصعيد باتجاهات المستهلكين. تشير هذه النتيجة إلى أنه وبالرغم ضعف التغير في اتجاهات المستهلكين إلا أنه لم يرتبط بمستوى تبني الشركات للتسويق المستدام وهذا يعكس الحالة التسويقية والفلسفة التسويقية لدى الشركات التي تنطلق من المستهلكين؛ فالمفروض أن تطور الممارسات التسويقية يعبر عن التطورات الحاصلة على صعيد السلوك الاستهلاكي للأفراد صعوداً وهبوطاً؛ ففي بعض الأحيان لا تتم ترجمة الاتجاهات الإيجابية للاستدامة إلى سلوكيات استهلاكية مستدامة (Phipps et al., 2013; Sheth et al., 2011).

جدول رقم (8)؛ نتائج اختبار الفرضية الثالثة (H04) التي تنص على أنه لا توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5٪) بين اهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك على النحو الآتي:

القرار الإحصائي	R ² معامل التحديد	R ارتباط	t الجدولية	t المحسوبة	t المعنوية/ *Sig.
رفض الفرضية العدمية	0.021	0.146	1.966310	2.319	0.021

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من نتائج استخدام اختبار الانحدار البسيط في الجدول رقم (8) أنه يمكن رفض الفرضية العدمية (H0). وهذا يعني أنه توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5٪) بين اهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R بين المتغيرين (0.146) وهو يشير إلى وجود علاقة إيجابية محدودة لكنها مهمة بين اهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية وبين مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. كما أن القدرة التفسيرية R² للمتغير المستقل بلغت (0.021) وهي تعد محدودة إلا إنها مهمة أيضا. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى الأبعاد الجزئية التي تكون اهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية، فوجود اعتقاد سلبى أو متوسط لدى أفراد العينة باهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية، وحماية البيئة، قلل من مستوى تبني ممارسات التسويق المستدام.

جدول رقم (9)؛ نتائج اختبار الفرضية الثالثة (H05) التي تنص على أنه لا توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5٪) بين توجهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام وبين مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك على النحو الآتي:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

القرار الإحصائي	R ² معامل التحديد	R ارتباط	t الجدولية	t المحسوبة	t المعنوية/ *Sig.
رفض الفرضية العدمية	0.238	0.488	1.9663	8.779	0.000

★دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج استخدام اختبار الانحدار البسيط في الجدول رقم (9) أنه يمكن رفض الفرضية العدمية (H₀). وهذا يعني أنه توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين توجهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام وبين مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R بين المتغيرين (0.488)، كما أن القدرة التفسيرية R² للمتغير المستقل بلغت (0.238) وهي تعدّ محدودة إلا إنها مهمة. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن اهتمام الإدارة ب قضايا النمو أو الانتاجية والعمل على تحقيق أهداف أصحاب المصالح قد قللت من مستوى تبني ممارسات التسويق المستدام لدى الشركات.

جدول رقم (10): نتائج اختبار وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة مع مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وذلك على النحو الآتي:

β	الخطأ العياري SE	t الجدولية	t المحسوبة	t المعنوية Sig*	المتغيرات المستقلة مجتمعة
.109	.038	1.966	1.773	0.003	التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة.
.531	.051	1.966	2.908	0.000	محدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة.
.018	.027	1.966	10.367	0.493	التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم.
.109	.024	1.966	.686	0.000	اهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية.
.323	.042	1.966	4.441	0.000	توجهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام
					قيمة F المحسوبة = 80.811
					قيمة F الجدولية = 5.6352
					معامل التحديد R ² = 0.625
					قيمة F المعنوية * Sig = 0.000
					درجات الحرية df = 247
					معامل الارتباط المتعدد R = 0.790

★دالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد والواردة في جدول رقم (10) إلى وجود علاقة قوية وتأثير ذي دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع. فالمتغيرات مجتمعة تفسر ما نسبته (0.625) من التغير الحاصل في مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام. إلى جانب وجود ارتباط مرتفع نسبياً بين تلك المتغيرات مع مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام ويلاحظ أن معامل الارتباط المتعدد بلغ (0.790). وهذا يشير إلى تكامل نموذج الدراسة وقدرته التفسيرية لمستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.

وبالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائي بالنسبة لكل متغير ضمن أنموذج الانحدار المتعدد، فإنه يلاحظ أن هناك تأثيراً وعلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لكل متغير على حدة، واستناداً إلى

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

نتائج معامل التأثير (β) فإنه يلاحظ أن محدودية الموارد الطبيعية وتكاليها المتزايدة يأتي في المرتبة الأولى في التأثير في مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام، ثم توجهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام، ثم اهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية، والتشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة بشكل متساو، ثم في المرتبة الأخيرة يأتي التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم.

نتائج الدراسة:-

1. أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الآتية:
وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين عدم كفاية التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة وبين مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.
2. وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين محدودية الموارد الطبيعية وتكاليها المتزايدة ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.
3. عدم وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين التغير في اتجاهات المستهلكين وسلوكياتهم ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.
4. وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين اهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية ومستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.
5. وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) بين توجهات الإدارة العليا نحو التسويق المستدام في مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.
6. وأظهرت نتائج التحليل باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وجود علاقة قوية وتأثير ذي دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة المستقلة مجتمعة مع مستوى تبني شركات التصنيع الغذائي لمفهوم التسويق المستدام.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن نتائج البحث لا تعني انعدام ممارسات التسويق المستدام لدى شركات الصناعات الغذائية بالمطلق بل توجد هناك ممارسات لكنها محدودة، فنتائج الدراسة والملاحظة البسيطة تشير إلى أن هناك العديد من الممارسات المستدامة التي تأخذ بعين الاعتبار القضايا والمصالح البيئية، وقد بدأت العديد من الشركات باستخدام العبوات البلاستيكية التي يعاد استخدامها لمرات عديدة بدلاً من الورقية التي تستخدم لمرة واحدة، كما أن هناك توجهاً متنامياً نحو إنتاج المنتجات صديقة البيئة وخاصة على صعيد الإنتاج الزراعي والمنتجات العضوية وغيرها الكثير من الممارسات الخاصة بالزراعة البديلة البيئية التي تعمل على حماية صحة المزارعين والمستهلكين، فهي لا تستخدم الكيماويات أو المواد الحافظة، وهي تضمن زيادة ربحية المنتج وحصول المستهلك على المنتجات بسعر منافس، وأيضاً تساعد الزراعة البيئية البديلة على تحسين البيئة وإعادة تدوير مخلفات الحقول والمنازل والاستفادة منها.

التوصيات:-

1. ضرورة سن التشريعات وتطوير الأنظمة والإجراءات الكفيلة بحماية البيئة من التلوث والحد من مظاهر هدر الموارد وصولاً إلى بيئة آمنة ونظيفة لأن هذا يتصل بشكل مباشر بالمنتجات الغذائية. إن هذا يتطلب تطوير وتفعيل قانون البيئة الذي يهدف إلى حماية المواطن في صحته العامة، وحماية البيئة من التلوث، وفي الحفاظ على التنوع البيولوجي، وحماية المناطق ذات الحساسية البيئية، وتحسين المناطق المتضررة، وزيادة الوعي الجماهيري.
2. ضرورة تضافر الجهود الحكومية والاتحادات الصناعية والغرف التجارية في العمل على تسهيل توفير الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج وخاصة متطلبات الإنتاج المستدام من خلال البحث في تسهيل الإجراءات الكفيلة بتدفق أفضل للموارد اللازمة للعمليات الانتاجية فضلاً عن إعادة النظر بالقوانين الضريبية والجمركية.
3. العمل على نشر الوعي لدى المستهلكين حول الاستهلاك المستدام وبما يضمن وقف نزيف الموارد والطاقة وتحقيق بيئة نظيفة وآمنة. وهذا يتطلب تفعيل وتطوير العديد من الإجراءات والسياسات والقوانين ومنها قانون حماية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

4. ضرورة زيادة درجة انفتاح شركات التصنيع الغذائي على أصحاب المصالح، والعمل بدرجة أكبر وفق تطلعاتهم والاستفادة من معارفهم حول احتياجات التسويق المستدام، والتسويق من منظور أصحاب المصالح.
5. ضرورة أن تضع الإدارات العليا والإدارات التسويقية في شركات التصنيع الغذائي التسويق المستدام ضمن أولوياتها وأن تتم زيادة مقدار الممارسات المستدامة وصولاً إلى تبني شامل لتلك الممارسات على المدى الطويل.

المراجع

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (1996). "التصنيف السلعي الموحد للضفة الغربية وقطاع غزة"، الطبعة الثانية، سلسلة التصنيفات القياسية، رقم (1)، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2007). "التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، المنشآت الاقتصادية"، النتائج النهائية 2008، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2006). "دراسة مقارنة حول أنشطة الصناعة، 1999-2004. رام الله - فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2003). "سلسلة المسوح الاقتصادية - 2002"، نتائج أساسية. رام الله - فلسطين.
- قفة، بشير، ومقداد محمد، (2007). "آفاق نمو قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين: دراسة حالة الصناعات الغذائية في قطاع غزة". مجلة الجامعة الإسلامية- العلوم الانسانية، مجلد 15، عدد 2: 777-727.
- نصر، محمد (2005). "دراسة قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية"، شركة مسار للاستشارات الفنية، مركز تحديث الصناعة، غزة، فلسطين.
- American Marketing Association, Dictionary. Retrieved on 20 January, 2014 from: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S
- American Marketing Association & Fleishman-Hillard, Inc., (2009). "Marketers' Views Remain Bright on the Topic of Sustainability, Despite Gloomy Economy". Retrieved on 15 January, 2014 from: http://sustainability.fleishmanhillard.com/wp-content/uploads/2009/06/ama-fh_sustainability_report.pdf
- Bansal, P. and Roth, K. (2000). "Why companies go green: a model of ecological responsiveness". The Academy of Management Journal 43(4), 717-736.
- Belz, Frank-Martin and Birte Karstens. (2005). "Strategic and Instrumental Sustainability Marketing in the Western European Food Processing Industry: Conceptual Framework and Hypothesis." Marketing and Management in the Food Industry. Discussion Paper No. 6. Retrieved on 11 January 2014 from: <http://www.bseconference.org/downloads/belz.pdf> Belz, F-M. & Peattie, K. (2009). "Sustainability Marketing: A Global Perspective". Chichester: Wiley.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. and Jones, T.M. (1999). "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance". Academy of Management Journal, 42(5), 488-506.

- Bhattacharya C.B. (2010). "Introduction to the special section on stakeholder marketing". Journal of Public Policy & Marketing 29(1), 1-3.
- Bohm, Peter and Clifford S. Russell. (1985), "Comparative Analysis of Alternative Policy Instruments". Handbook of Natural Resource and Energy Economics, Volume I, eds. Allen V. Kneese and James L. Sweeney, Amsterdam: North-Holland. pp. 395-460.
- Burke, S., Gaughran, W.F. (2007). "Developing a framework for sustainability management in engineering SMEs". Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, 23(6), 696-703.
- Cătoi, I., Vrânceanu, D. M., and Filip, A., (2010). "Setting fair prices – fundamental principle of sustainable marketing". Amfiteatru Economic, 12 (27): 115-128.
- Chahal, H. & Sharma, R.D., (2006). "Implications of corporate social responsibility on marketing performance: a conceptual framework". Journal of Services Research, 6 (1), pp.205-216.
- Charter, M., Peattie, K., Ottman, J. & Polonsky, M.J., (2002). "Marketing and sustainability". Retrieved on 15 December 2013 from: www.cfsd.org.uk/smart-know-net/links/smart-know-net.pdf
- Charter, M. (1992). "Greener Marketing: A responsible approach to business". Sheffield, England: Greenleaf Publishing.
- Carroll, A.B. (1999). "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct". Business and Society, 38(3), 268-295.
- Christman, P. (2000). "Effects of best practices of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets". Academy of Management Journal, 43(4), 663-680.
- Clifford, D., Cavanaugh, R. (1985). "The Winning Performance: How America's High Growth Companies Succeed". Bantam Books, New York.
- Ehrgott, M., Reimann, F., Kaufmann, L., & Carter, C. (2013). "Environmental Development of Emerging Economy Suppliers: Antecedents and Outcome". Journal of Business Logistics, Volume 34, Issue 2, pp.131-147.
- Emery, B. (2012). "Sustainable Marketing". England: Pearson.
- Epstein, M. J. and Roy, M. J. (2001). "Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers". LRP: Long Range Planning.
- Filip, A., Georgescu, B., Stănculescu, A. & Moise, D., (2009). "Main Methods of studying Ecological Products Market and their Quality". Calitatea – acces la succes, ARS Academica, nr. 4, pp. 40-43.
- Forster, A., (2013). "Sustainability: Best Practices in the Food Industry". UW-L Journal of Undergraduate Research XVI, PP.1-9.
- Fry M.L. & Polonsky M.J. (2004). "Examining the unintended consequences of marketing". Journal of Business Research 57, 1303-1306.
- Fuller, D. A. (1999). "Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues", London: SAGE.

- García-Rosell J. C., (2013). "A Multi-Stakeholder Perspective on Sustainable Marketing: Promoting Sustainability through Action and Research". Academic dissertation, Faculty of Social Sciences at the University of Lapland, Retrieved on 12 November, 2013 from: http://doria17kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/88826/GarciaRosell_ActaE_111.pdf?sequence=2
- Gordon, R.; Carrigan, M. and Hastings, G. (2011). "A Framework for Sustainable Marketing". Marketing Theory, 11 (2), 143-163.
- Heck, G., and Yidan, X. (2013). "The Effects of Sustainable Marketing on Brand Equity and Consumer Behavior", - A Case Study of Cia. Hering, Halmstad University, Halmstad, Sweden. Retrieved on 5 December 2013 from: <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:630931/FULLTEXT01.pdf>
- Hutton, R.B., Cox, D.B., Clouse, M.L., Gaensbauer, J., Banks B.D. (2007). "The role of sustainable development in risk assessment and management for multinational corporations". The Multinational Business Review, 15(1), 89-111.
- James Jr., (2000). "H.S. Reinforcing ethical decision making through organizational structure". Journal of Business Ethics, 28, 43-58.
- Krejcie, R. and Morgan, D., (1970). "Determining sample size for research activities". Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.
- Law, K.M., (2010), "Factors Affecting Sustainability Development: High-Tech Manufacturing Firms in Taiwa", Asia Pacific Management Review, 15(4), 619-633.
- Lefebvre, R. C. (2011). "An integrative model for social marketing". Journal of Social Marketing, Vol. 1 Iss: pp. 54-72.
- Louppe, A., (2006). "Contribution du marketing au développement durable". Revue Française du Marketing, 208(3/5), pp.7-31.
- Maignan I., Ferrell O. C., & Ferrell L. (2005). "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing". European Journal of Marketing, 39(9/10): 956-977.
- Malhotra, N. K., (2004). "Marketing Research", 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Margolis, J.D., Walsh, J.P. (2001). "People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance". Mahway, Lawrence Erlbaum, New Jersey.
- Martin, D. and Schouten, J., (2012). "Sustainable Marketing". Boston, Columbus, Indianapolis etc.: Prentice Hall.
- Marz, J.W., Powers, T.L., Queisser, T. (2003). "Corporate and individual influences on managers' social orientation". Journal of Business Ethics, 46(1), 1-11.
- Peattie, K. & Crane, A. (2005). "Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?". Qualitative Market Research: An International Journal. Vol. 8, No. 4, pp. 357-370.
- Phipps M, Ozanne L, Luchs M, Subrahmanyam S, Kapitan S, Catlin J, Gau R, Walker Naylor R, Rose R, Simpson B, Weaver T. (2013). "Understanding the inherent complexity of sustainable consumption: A

- social cognitive framework”. Journal of Business Research, 66 (8), pp.1227-1234.
- Press, M., & Arnould, E. (2009). ”Constraints on sustainable energy consumption: Market system and public policy challenges and opportunities”. Journal of Public Policy & Marketing, 28(1), 102-113. doi:10.1509/jppm.28.1.102.
 - Preston, L.E., O’Bannon, D.P. (1997). ”The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis”. Business and Society, 36(4), 419-429.
 - Reutlinger, j., (2012). ”Sustainable Marketing: The Importance of Being a Sustainable Business”. Unpublished Bachelor’s thesis in International Business, Lahti University of Applied Sciences, Retrieved on 20 January 2014
from:
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50565/Reutlinger_Janina.pdf?sequence=1
 - Rojsek, I. (2001). ”From red to green: Towards the environmental management in the country in transition”. Journal of Business Ethics, 33(1), 37-50.
 - Salzmann, O., Inoescu-Somers, A., Steger, U. (2005). ”The Business case for corporate sustainability: Literature review and research options”. European Management Journal, 23(1), 27-36.
 - Sharma, S., (2000). ”Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy”. Academy of Management Journal 43(4), 681–697.
 - Sheth, J., Sethia, N. & Srinivas, S. (2011). ”Mindful consumption: a customer-centre approach to sustainability”. Journal of the Academy of Marketing Science, 39, 21-39.
 - Stavins, R. (1990). ”Innovative Policies for sustainable Development: The Role of Economic Incentives for Environmental Protection”. Harvard Public Review, PP.11-25.
 - Waddock, S.A., Graves, S.B. (1997). ”The corporate social performance-financial performance link”. Strategic Management Journal, 18(4), 303-319.
 - Webb, D.J., Mohr, L.A., Harris, K.E. (2008). ”A re-examination of socially responsible consumption and its measurement”. Journal of Business Research, 61(2), 91-98.
 - Wood, D. J. (1991). ”Corporate social performance revisited”. Academy of Management Review, 16(4), 691–718.
 - World Business Council for Sustainable Development (2002). ”The business case for sustainable development”. WBCSD, Geneva.

تحديات التغيير والتطوير في بيئة الأعمال العربية

الدكتور ناصر "محمد سعود" جرادات
جامعة فيلادلفيا

الدكتور احمد اسماعيل المعاني
جامعة فيلادلفيا

الدكتور ناصر الخضور
جامعة فيلادلفيا

المخلص

تتصف بيئة الأعمال العربية بواقعها الراهن، وبالمقارنة مع البيئة العالمية للأعمال، بالركود والسكونية، رغم أنها تعيش في حالة من الفوضى الفكرية العارمة، والطريق إلى تحقيق التغيير في بيئة الأعمال العربية ليست بالقصيرة، وخصوصاً في هذا العصر الذي تدور فيه عملية التغيير بوتيرة متزايدة ناتجة عن العالمية والانفتاح الاقتصادي والثقافي، والابتكارات التكنولوجية، سواء في مجال المعلومات أو مجال الاتصالات؛ حيث تجد منظمات الأعمال نفسها مجبرة لتبني منهج ما للتغيير لأنها لو لم تفعل فسوف تضعف وتكرر نفسها وقد ينتهي الأمر بها إلى خارج السوق. فضلاً عن شيوع نمط ثقافي سائد مقاوم للتغيير والتجديد والإبداع في شتى المجالات، ولهذا السبب تحديداً لا تتقدم إنما تزداد تأخراً واعوجاجاً. فهو فكر محكوم بنموذج السلف المشدود إلى عوائق ترسخت داخله وتتعلق أساساً بنوع الآلية الذهنية المنتجة له.

لقد حاول الباحثون من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تتمثل فيما

يلي:

1. ما مفهوم التغيير وإدارة التغيير؟
2. هل التغيير والتطوير وثقافة التغيير من التحديات التي تواجه بيئة الأعمال العربية؟
3. ما العوامل الدافعة إلى إحداث التغيير والتطوير والتي تشكل تحديات يتوجب على المنظمة الصمود أمامها والتغلب عليها؟
4. ما التحديات التي تواجه بيئة الأعمال العربية والتي تحول دون عملية التغيير والتطوير وتشكيل ثقافة التغيير؟

هذه الأسئلة وغيرها، هي التي دفعت الباحث لاجراء هذا الورقة البحثية ، في هذه المرحلة التي لا تزال فيها رياح الربيع العربي على أشدها ، لتشكل انعطافة لمواجهة التحديات المستقبلية لتنمية بيئة الأعمال العربية.

The Challenges of Change and Development in the Business Environment in the Arab World

Dr. Ahmad Al Ma'ani – Philadelphia University

Dr. Naser Jaradat – Philadelphia University

Dr. Naser Al- Khdour – Philadelphia University

Abstract:

Arab business environment in its present situation, and compared with the global business environment can be described as stagnant and static, even though it lives in a state of chaos intellectual overwhelming, and that the way to achieve change in the Arab business environment is not short especially in this age, who faithful to spin the process of change with increasing frequency due to globalization and economic and cultural openness, and technological innovations, whether in the field of information or communications; where business organizations find themselves compelled to adopt a particular approach to change, because if they did not do so, they will weaken and repeat themselves, and they may end up out of the market. As well as the prevalence of the dominant cultural pattern, which is resistant to change, and innovation and creativity in various fields, this is why they are not progressing, but increasingly distorting. Such thinking is governed by models inherited through history, where they hung tight to the barriers, suspended inside the thinking of those who preceded us and relate mainly to the quality of the mental mechanism that produced them.

This research paper attempts to answer the following questions:

1. What is the concept of change and change management?
2. Is the change and development and culture of change, are from the challenges facing the Arab business environment?
3. What are the driving factors, for change and development, which pose challenges to be faced and overcome by the organization?
4. What are the challenges that faced the Arab business environment and prevent the process of change and development, and forming the culture of change?

These and other questions are what prompted the researcher to conduct this research paper, at this stage, where the winds of Arab Spring are still the greatest, to constitute a turning point for the challenges of the future development of the Arab business environment.

إن التغيير كلمة لها مدلول عظيم ، إنها كلمة أحبها القادة والعلماء والعظماء ولم يتهرب منها إلا من رضوا بالجمود وعدم مواكبة التجديد والتطوير. ولقد بين الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم أن الإنسان لا يمكن له أن يبني أي حضارة أو يصنع مستقبلاً ما لم يغير من نفسه أولاً ثم يسير جاداً لتغيير من حوله، وعندها سوف يشعر بالراحة والنجاح ويجني حصاد عمله، والتغيير هو عملية التحول المدروس والمخطط له من حالة راهنة إلى حالة أخرى من حالات التطور والتنمية المتوقعة. وهو ردة الفعل التي تتخذها المنظمات المختلفة لمواجهة التغيير في البيئة المحيطة، والتغيير قد يكون استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال أو في المجتمعات. وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المجتمعات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ.

يقول الله تعالى في محكم تنزيله: {إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ}

(الرعد11). وذلك يعني أن التغيير يحتاج من الإنسان أن تكون لديه إرادة لهذا التغيير. وفي ذلك قال رئيس الوزراء البريطاني الأسبق ونستون تشرشل “إذا أردت أن تتطور فعليك أن تتغير، وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار”، وفي ذلك إشارة إلى أن التغيير هو الطريق للتطوير، وأن التغيير عملية مستمرة بحاجة إلى مواكبة وقدرة على التحمل ومواجهة التحديات (جرادات وآخرون، 2013).

والتغيير بحد ذاته هو سمة من سمات العصر، والتعامل معه لم يعد كمالياً أو نوعاً من التحضر، بل أصبح أمراً حتمياً في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي. وتهميش التغيير يعني الذوبان والتلاشي، لذا فعملية التغيير يجب أن تتسم بمفهوم واضح من قبل إدارة التغيير أولاً ومن ثم نقل هذا المفهوم بدقة إلى كافة المعنيين بالتغيير من خلال خطة استراتيجية للتغيير قابلة للتفعيل في محيط العمل.

مشكلة الدراسة

مع مطلع الألفية الثالثة إزدادت التحديات التي تواجه بيئة الأعمال العربية، منها المتراكم من سنوات سابقة مثل ضعف الإدارة وضعف التخطيط وضعف التأهيل والتدريب للأفراد من مختلف المستويات الإدارية، ومنها ما استجد مع تحديات العولمة وقيام التكتلات الاقتصادية والاقليمية وانفتاح الأسواق وارتفاع حدة المنافسة، بالإضافة للتحديات التي نشأت نتيجة التطور العلمي والتقني العالمي كثورة المعلومات والاتصالات التي غيرت وجهة الاقتصاد العالمي وبنيته بشكل كامل، حيث أصبح يسمى اقتصاد المعرفة. وأصبح المطلوب ليس مجارة الآخرين فحسب، بل العمل المستمر والدؤوب بخطى حثيثة للبقاء بمضمار المنافسة أيضاً، ومن خلال تشخيص هذه التحديات لمواجهةها واستيعابها ثم التخطيط لعمليات التطوير.

فالتفكير بالتغيير لا يأتي من فراغ، ولكن ينبع نتيجة تغيرات حدثت وستحدث في بيئة منظمات الأعمال، سواء الداخلية أو الخارجية منها، حيث تشكل هذه التغيرات تحديات قوية يجب على المنظمات الصمود أمامها والتغلب عليها أو التكيف معها تجنباً لأي ضرر قد يصيب هذه المنظمات. تتمثل مشكلة هذه الدراسة في معرفة وتحديد التحديات التي تشكل تحدياً أمام التغيير والتطوير في منظمات الأعمال العربية، وسيتم بحث وعلاج هذه المشكلة من خلال مجموعة من المقترحات والتوصيات التي سيتقدم بها الباحثون لقادة المنظمات العربية على مختلف أنواعها.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها منظمات الأعمال العربية، نتيجة التطورات العالمية المتسارعة والمتلاحقة في سبيل وضع واستنباط الحلول المناسبة والممكنة مع التغلب عليها والإقلال من آثارها والاستفادة منها، وهذا الجهد مفيد جداً لمنظمات الأعمال العربية للأخذ بالمكن منه وبما يتناسب مع طبيعة كل منظمة. فالأسواق حالياً لا تتاح إلا للأجدر والأكثر فهما للغتها.

أهداف الدراسة

تهدف هذه إلى تسليط الضوء على أهم التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال عموماً، والعربية على وجه الخصوص، وبشكل أكثر تحديداً تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحديد مفهوم التغيير وإدارة التغيير والتغيير والتطوير.
2. الكشف عن العوامل الدافعة إلى إحداث التغيير والتطوير كون التفكير بالتغيير والتطوير ينبع من هذه التغييرات التي حدثت في بيئة منظمات الأعمال العربية.
3. التوصل إلى الآلية المناسبة للحد من هذه التحديات التي تحول دون عملية التغيير والتطوير في بيئة الأعمال العربية.
4. الكشف عن المراحل الأساسية للوصول إلى الاستراتيجية المناسبة لعملية التغيير والتطوير.

منهجية البحث

نتيجة لتشابه الظروف الموضوعية والذاتية إلى درجة كبيرة في بيئة الأعمال العربية، ومن ثم التحديات مع وجود بعض الفروقات الصغيرة، والتي لا يوجد لها تأثيرات على منطلقات البحث ونتائجه، لذلك فإن مجتمع البحث هو منظمات الأعمال العربية. فالمنظمات العربية تتشارك في عدد من التحديات كاللغة والموقع والتاريخ والجغرافيا والثقافة المجتمعية والظروف العالمية المحيطة وانعكاساتها. لذلك عمد الباحثون لاستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتلخص في وصف المشكلة المطروحة من مختلف جوانبها، و ثم تحليلها تحليلاً علمياً موضوعياً، ومعتمداً على المعطيات المنطقية التي تؤكد صحة وجهة النظر المطروحة. وبعد طرح المشكلة وتحليلها ومعرفة أسبابها يطرح الباحثون الحلول الممكنة والتي تم استنباطها من خلال الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث ومن خلال المقارنات. وبعد ذلك يتم طرح التوصيات وبما يتناسب مع الأسئلة التي تم طرحها.

مصادر المعلومات

نظراً لطبيعة البحث إرتأى الباحثون أن الموضوع المطروح لا يستدعى تصميم استبانة ومن غير المناسب إجرائها نظراً لضخامة مجتمع البحث وعينته، بالإضافة إلى توافر المعلومات العلمية في الكتب والدوريات وقواعد البيانات الإلكترونية، ووسائل الإعلام والتي تمت الإشارة إليها في المكان المناسب. حيث قام الباحثون بتحليل المعلومات لتحديد تحديات التغيير والتطوير ومن ثم مناقشة الخيارات العلمية لمواجهة هذه التحديات وبما يتناسب مع طبيعة المشكلة المطروحة بالبحث.

الخلفية النظرية للدراسة

لا شك أن التغيير أصبح مطلباً ملحاً وضرورياً ولا غنى عنه لكل أنواع المنظمات، وفي كل المجتمعات، إذ بدونها يمكن أن تندثر المنظمات وتراجع المجتمعات والدول، ولذا تم الاهتمام بالتغيير وإدارته بشكل كبير من قبل منظمات الأعمال، والحكومات والدول المختلفة، كما اهتم الباحثون والمفكرون بهذا الموضوع اهتماماً كبيراً، وكثرت الكتابات والمؤلفات العلمية في الغرب حوله، ولكن في المنطقة العربية لا زالت الكتابات قليلة ومحدودة حول التغيير وما يحتويه من مضامين وعناصر ومفردات، وسيلقي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الباحثون الضوء على هذا المفهوم لتحديد أبعاده وعناصره ومتطلباته، وكل ما يرتبط به من مفاهيم ضرورية.

أولاً: مفهوم التغيير وإدارة التغيير والتغيير التنظيمي

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم التغيير وإدارة التغيير، فقد عرفه (السلمي، 1975) بأنه عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد أمرين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها.

أما (Robbins & Coulter, 2005) فقد عرفا التغيير باعتباره عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

لذا، فالتغيير Change استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث في منظمات الأعمال، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ.

أما التغيير التنظيمي Organization Change فيقصد به ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابة لقوى ضاغطة، غالباً ما تكون خارجية. ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في منظمات الأعمال، وقد تناول الكثير من الكتاب والدارسون هذا الموضوع تحت مسميات عدة منها التغيير، والتطوير، والتحديث.

أما إدارة التغيير (Managing Change or Change Management) فتشمل تعامل إدارة المنظمة مع هذا التغيير ومع القوى الدافعة له، وقد تكون الإدارة والاستجابة مخططة ومتعمدة، أو قد تكون استجابات غير متعمدة وغير مخطط لها، أي إن إدارة التغيير تشمل ما تقوم به الإدارة للتعامل مع هذه التغييرات المخططة وغير المخططة.

وعرف (Paton & McCalman, 2001, p.36) إدارة التغيير بأنها الاستخدام المنظم للمعرفة، والأدوات، والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجية الأعمال، وقد اعتبرها من الأنشطة التي تتمتع بانضباطية متعددة (Multi-Disciplinary)، كما أن إدارة التغيير ليست خياراً بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد، بل هي خليط متوافق من تلك الحلول جميعاً، أو هي بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج.

ويرى (Cummings & Worley, 1997) بأن إدارة التغيير هي عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم. كما أن منهجية إدارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا.

وقد عرف العتيبي (2004، ص338) إدارة التغيير بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها.

ثانياً: مجالات التغيير والتطوير (أشكاله وأنواعه)

هناك مجموعة من المجالات التنظيمية التي يشملها التغيير والتطوير في بيئة الأعمال بشكل عام، والتي

حددها (Cladwell & Raymond (2003) بما يأتي:

1. الأهداف والاستراتيجية، حيث إن معظم التغييرات المرصدة تتضمن تعديلاً على الأهداف والاستراتيجية التنظيمية، وهذه التغييرات هي بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.
2. الأفراد، من حيث خفض قوة العمل، أو توظيف القوى الماهرة منها وتدريبها.
3. السلع والخدمات، حيث تسهم الخدمات والسلع الجديدة في دخول أسواق جديدة والمحافظة على الحصة السوقية.
4. تقنية التنظيمات في المجال التكنولوجي، بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق مرونة في التصنيع.
5. تغيير المهام والوظائف، حيث يهدف ذلك إلى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين الاتصال بين العاملين، وتطوير قيم الثقة والقبول والتوجه نحو التعاون والإجماع.
6. الهياكل التنظيمية، حيث تبرز توجهات التحجيم، والتسطيح (Flattening)، واللامركزية، وإعادة تصميم مستويات الإدارة، والمنظمات الرقمية (Virtual Organizations)، والمنظمات المتعلمة، والهياكل غير الرسمية.
7. الثقافة التنظيمية، التي تعرف بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة، وهيكلها، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء.

ثانياً: التغيير كتحدٍ لمنظمات الأعمال

عندما تفكر منظمات الأعمال في إحداث التغيير سواء في هيكلها، أو جهازها الإداري والتنظيمي أو في طرق وأساليب العمل لديها، فإن هذا التفكير لا يأتي من فراغ ولكن ينبع من تغييرات حدثت أو نتيجة تحديات برزت في بيئة الأعمال سواء الداخلية أم الخارجية، حيث تشكل هذه التغييرات والأحداث تحديات يتوجب على المنظمة الصمود أمامها والتغلب عليها أو التكيف معها تجنباً لأي ضرر قد يصيب المنظمة جراء حدوثها تطلعاً لتحقيق تطوراً في بيئة العمل، وبالتالي فإن التفكير في إحداث التغيير ينتج عن تحديات داخلية وأخرى خارجية، والتي سيتم توضيحها فيما يأتي:

(1) التحديات الداخلية:

وهي تحديات تسببت بها ظروف قد تكون إرادية كأن تسعى المنظمة لتطوير نفسها، أو تكون فرضتها

البيئة الداخلية للمنظمة، ومن أهم هذه التحديات ما يأتي (Robbins and Coulter, 2005,

PP. 312 – 313)

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

1. تغيير في أهداف المنظمة: تشكل أهداف المنظمة جزءاً لا يتجزأ من رسالتها، فتغيير الأهداف يستدعي تغيير الرسالة، وتغيير الرسالة ينبثق عنه أهداف جديدة.
 2. التوسع في استخدام التكنولوجيا: وفي ذلك تغيير للانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الآلي أو الأتوماتيكي عالي التقنية والذي يفرض على المنظمة إجراء تغييرات، سواء في بنيتها التحتية وإجراءات تنفيذ الأعمال وفي الجهاز الإداري والتنفيذي.
 3. الاندماج مع منظمات أخرى: يشكل الاندماج مع منظمات أخرى انتقالاً من دائرة ضيقة إلى دائرة أوسع، ما يستدعي تغييراً شاملاً يمتد إلى ثقافة المنظمة وسلوكيات أفرادها.
 4. ندرة/ أو فائض القوى العاملة: ففي حالة الندرة وعند احتياج المنظمة إلى أناس موهوبين ومؤهلين للتعامل مع التكنولوجيا المدخلة حديثاً، فإن المنظمة تواجه تحديات كبيرة تشمل طرق الاستقطاب لهذه الكفاءات، وتحدي التنازل عن أفكار إدارية اعتادت عليها وخاصة المتعلقة بتغريب وحفز الكفاءات للعمل في المنظمة، حيث تجد المنظمة نفسها مضطرة لتغيير نظام الرواتب والمكافآت والحوافز الذي اعتادت عليه لفترة طويلة. وبما أن بيئة الأعمال، وخصوصاً في هذا العصر، سريعة التغير والحركة، فقد يتحول الحال ليصبح هناك فائضاً في القوى العاملة المؤهلة، وبنفس الوقت يشكل هذا تحدياً من نوع آخر للمنظمة قد ينتج عنه الاستغناء عن بعض الموظفين ذوي التكلفة المرتفعة وإحلال من هم بحاجة إلى العمل مكانهم.
 5. تدني الروح المعنوية للعاملين وانخفاض درجة ولائهم للمنظمة: حيث يستدعي ذلك التحرك السريع من قبل إدارة المنظمة للسيطرة على هذا الوضع وإعادة الأمور إلى نصابها والا ستفقد سمعتها وربما كيانها كمنظمة.
 6. ارتفاع معدل دوران الموظفين: يعود ارتفاع معدل دوران الموظفين في المنظمة لأسباب متعددة معظمها مرتبط بدرجة الرضا الوظيفي، ومن المعروف أن كل متطلب من متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي يشكل تحدياً لا بد من مواجهته والتعامل معه؛ مثل عدم وضوح إجراءات العمل للموظفين، أو عدم تناسب ما يحصل عليه الموظف من رواتب ومكافآت وحوافز مع ما يبذله من جهد، أو تفرد الإدارة باتخاذ القرارات دون إشراك الموظفين في هذه العملية، بالإضافة إلى عدم اهتمام إدارة المنظمة بالعلاقات الإنسانية في بيئة العمل، وكل ذلك يستدعي إجراء تغييرات شاملة ومستمرة، لأن ما يرضي الإنسان اليوم لا يرضيه غداً.
 7. تزايد وتنامي وعي وتوقعات العملاء بالحصول على خدمات أفضل.
 8. تنوع وتعدد المنتجات والخدمات وكثرة البدائل المتاحة أمام العملاء.
 9. ارتفاع كلفة الأموال وارتفاع تكاليف العمليات وتدني معدلات النمو والعائد.
 10. المنافسة ودخول منافسين جدد يعملون على أسس جديدة بإمكانات وقدرات تنافسية عالية تعتمد على الموارد البشرية والمالية واستخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات.
 11. تقييم الذات في ظل العوامل والمتغيرات المتسارعة، وتحديد مواطن القوة والضعف ومعالجة التراكم الزمني للعمليات والأنظمة.
- (2) التحديات الخارجية:**
- وهي تحديات داعية للتغيير تسببت بها أحداث خارجية وجهات خارجية؛ تكون في العادة خارجة عن إرادة المنظمات، ومن أهمها:

1. القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة: تعتمد الحكومات بين حين وآخر إلى إصدار قوانين وتعليمات تفرضها في الغالب مكونات الاقتصاد الكلي مثل ارتفاع معدل التضخم، الذي يستدعي، أحياناً، تدخل الدولة للحد من ارتفاع الأسعار، وارتفاع معدل البطالة والذي قد يدفع الحكومة إلى إصدار قانون ينظم إدخال العمالة الأجنبية إلى البلاد وغيرها من الظروف، حيث تجد المنظمات نفسها مجبرة على إحداث التغيير في هيكلها التنظيمية أو في إجراءات العمل لديها أو حتى في منتجاتها أو خدماتها، كقرار إصدار قوانين توظيف المواطنين الوضائف في معظم دول الخليج العربي (السعودية، الكويت، وغيرها) والذي فرض على المنظمات إجراء تغييرات قد لا تكون في صالحها من حيث الاستغناء عن العمالة الوافدة رغم ما تملك من خبرات واستبدالها بالعمالة المحلية (Alanezi, 2009).

2. الاتحادات والنقابات العمالية: في كثير من الدول الديمقراطية يكون لاتحادات ونقابات العمال الدور الأكبر في الضغط على منظمات الأعمال فيما يتعلق بسياسة الرواتب والأجور وظروف العمل، مثل تحديد حدود دنيا للأجر لكل مستوى وظيفي، وتحديد ساعات العمل، وأجور العمل الإضافي وعمل المرأة وغيرها من الأمور ذات العلاقة، ويشكل هذا في حد ذاته أحد التحديات التي تواجه المنظمات.

3. التغييرات المتتالية في أسعار المواد: وخصوصاً المواد الأولية التي تستخدمها المنظمة في إنتاج منتجاتها وخير دليل على ذلك ما حصل بعد القفزات الهائلة في أسعار النفط منذ اندلاع الأزمة المالية العالمية الحالية (منتصف عام 2008) وما تبعها من ارتفاع في أسعار معظم المواد على مستوى العالم، وما أسفر عنه هذا الارتفاع من تبعات تمثل بعضها بانخفاض حجم مبيعات الشركات وبالتالي انخفاض أرباحها، بالإضافة إلى خروج العديد من منظمات الأعمال من السوق، وتحول العديد منها للعمل في قطاع غير القطاع الذي اعتادت على العمل فيه لبضع سنين.

4. من أهم العوامل التي دعت إلى التغيير، ولا زالت، العالمية الاقتصادية وما أسفر عنها من اشتداد حدة المنافسة ما بين الشركات، واتجاه العديد من الشركات للتوسع خارج أوطانها، ما اضطرها إلى تعديل وتغيير ثقافتها التنظيمية وأساليب عملها وهيكلها التنظيمية، مما أدى في حالات كثيرة إلى إحداث تغيير شامل في المنظمة ككل.

5. الأزمات المالية، والكوارث الطبيعية الخارجية: وبما أن العالمية جعلت من العالم قرية صغيرة فإن الأزمات التي تحدث في الخارج تنتقل بسرعة إلى كافة أرجاء العالم لتؤثر على كافة المنظمات سواء كانت شركات كبرى أو مؤسسات قطاع عام أو حتى متاجر فردية، وهذا ما نشهده هذه الأيام. ولو نظرنا إلى الأزمات الكبرى مثل الأزمة المالية العالمية التي بدأت بالظهور منتصف عام 2008، لوجدنا أنها وحدها كافية لأن تكون من أكبر التحديات أمام منظمات الأعمال لأن وقوعها أدى إلى صدور قوانين جديدة في مختلف دول العالم، وأثر في أسعار المواد، وزاد من نسبة البطالة بسبب تسريح العديد من شاغلي الوظائف بسبب أزمات السيولة.

وعليه، يمكن القول أن التغيير تدعو إليه أسباب اجتماعية وسياسية، وأسباب اقتصادية، وأسباب تكنولوجية يقابل كل منها تحديات لا بد للمنظمة من مواجهتها لتحقيق التغيير الناجح، وعموماً تمكنت الكثير من منظمات الأعمال في الدول المتقدمة من مواجهة تلك العوامل بطريقة تمكنت معها من استيعاب التغيرات التي فرضتها عوامل البيئة الداخلية أو الخارجية، غير أن الكثير من المنظمات في الدول النامية، وتحديدأ في الدول العربية قد أصابها الخمول وعدم القدرة على التعاطي مع تداعيات تلك العوامل، الأمر الذي زاد من صعوبة أوضاع تلك المنظمات.

رابعاً: آلية إحداث التغيير للتقليل من تأثير التحديات

يمكن التعبير عن آليات إحداث التغيير بأنها مجموعة من المهام الاستراتيجية التي يجب القيام بها من قبل المنظمة التي تتجه نحو التغيير للحد من تأثير التحديات سواء الداخلية أو الخارجية، وهناك فرصة مواتية أمام المنظمات العربية للاستفادة من هذه الآليات كي تتمكن من مواجهة تداعيات التأثيرات البيئية، سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه الآليات:

1. إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بحيث يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية في المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية (SWOT). ويقوم بهذا التحليل عادة إدارة البحث والتطوير في المنظمة أو يتم الاستعانة بخبرات خارجية في هذا المجال.
2. إعادة صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، بما يخدم الأهداف الناشئة التي تسعى إليها المنظمة من خلال إحداث التغيير. ومن أجل أن يتم ذلك فلا بد من إشراك جميع العاملين في المنظمة لصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها لتصبح رؤية مشتركة يؤمن بها الجميع.
3. طالما أن المنظمة وضعت أهدافاً جديدة لا بد من تحقيقها فلا بد لها من وضع معايير مناسبة لقياس النجاح في تحقيق هذه الأهداف.
4. على المنظمة وضع وصياغة الخطط النابعة من استراتيجيتها من أجل استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الناشئة عن متغيرات خارجية.
5. التركيز على نظم البحث والتطوير في المنظمة من أجل الكشف عن متغيرات متوقعة قد تكون في صالح المنظمة أو ضد مصلحتها.
6. إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتوافق والتغيير المنشود شريطة أن تراعى فيه الاختصاصات لكل إدارة من إدارات المنظمة وعلاقات الإدارات بعضها ببعض.
7. تطوير التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة حالياً في المنظمة لكي تصبح قادرة على استيعاب التغيير المأمول.
8. متابعة الأداء أولاً بأول وتقييم ما تم إنجازه (السلمي، 1988).

ومن أجل تحقيق هذه الآليات يجب على إدارة المنظمة أن تذلل العقبات التي قد تعترض إحداث التغيير، فالتغيير مهما كان نوعه يكون له في العادة من يؤيده ومن يقاومه، ولعل مقاومة التغيير هي من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات عند التفكير بإحداث التغيير. وليس المقصود بمقاومة التغيير تلك المقاومة الصادرة عن الأفراد بل هناك مصادر متنوعة لهذه المقاومة يمكن إجمالها بما يأتي (جرادات وآخرون، 2013):

أ. المصدر المنطقي العقلاني Rational: تتبع مقاومة التغيير حسب هذا المصدر من عدم الاقتناع بجدوى التغيير من حيث التكلفة والوقت والمردود، وبالتالي لا بد من رصد الموازنة الكافية لإحداث التغيير والمحسوبة على أساس تحليل التكلفة – العائد.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ب. المصدر العاطفي Emotional؛ ينبع هذا المصدر من اتجاهات وشعور من سيطالهم التغيير تجاه القائمين على التغيير، فقد يكون القائمون على التغيير في المنظمة من الأشخاص المكروهين لدى العاملين، أو من المنتفعين من التغيير عندها يصعب إقناع الأفراد بضرورة التغيير.

ت. المصدر الاجتماعي Social؛ تعتر كثير من المجتمعات بتقاليد الماضي حتى لو كانت بائدة، ظناً منها أنها بذلك تحافظ على تقاليد الآباء والأجداد.

ث. مصدر السلطة Power؛ قد يخشى الذين يتواجدون في قمة الهرم الوظيفي فقدان سلطاتهم وقوتهم في حالة إحداث التغيير.

خامساً: التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات

هناك الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، سواء في القطاع الخاص، أم في القطاع العام، ويمكن إجمال أهم تلك التحديات بما يأتي:

1) الحكومة الإلكترونية Electronic Government

يرتبط استخدام مصطلح الحكومة الإلكترونية E-Government بالأنشطة التي تقوم بها الدولة تجاه المواطنين، والدوائر ذات العلاقة المباشرة مع أنشطتها، إذ تعد عملية إدارة مختلف الأنشطة، ونظم علاقاتها بين مختلف الحلقات ذات الصلة، وتطوير أداء الإدارة الحكومية بمثابة الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي، والذي يشكل تحدياً مائلاً أمام القطاع الحكومي؛ وقد انتشر استعمال مصطلح الحكومة الإلكترونية في السنوات الماضية الأخيرة في العديد من البلدان الصناعية والاتحاد الأوروبي وبعض البلدان العربية. (الطعامنة، 2004، ص 3-4).

وتعتبر الحكومة الإلكترونية من التحديات الإدارية المعاصرة المهمة، كونها تقوم على استخدام التكنولوجيا ووسائلها المتعددة وتطبيقاتها المختلفة، وكوننا في عصر المعلومات Information Age المعتمد، بالأساس، على هذه الوسائل التكنولوجية، وحتى تظهر المنظمة في القطاع العام وتستمر وتميز فهي بحاجة إلى التطور، وحتى تتطور وتستمر فهي بحاجة إلى دعم، وهذا لا يتأتى إلا إذا واكبت هذه التكنولوجيا، وسخرتها لتطورها وخدمة مواطنيها ومؤسساتها ودوائرها، كون العلاقات كلها بينها متبادلة، فالأولى بالمنظمات الحكومية أن تحول أعمالها الكترونياً، وهذا ليس بالأمر السهل، فالتحول إلى الحكومة الإلكترونية هو بحد ذاته تحدٍ إداري، لذا يجب التعرف على المقصود بالحكومة الإلكترونية، كمصطلح، وأهمية استخدام التكنولوجيا للحكومة، ومراحل التحول للحكومة الإلكترونية وغيرها من الموضوعات حتى نتعامل مع هذه القضية.

2) الأعمال الإلكترونية Electronic Business

تعتبر الأعمال الإلكترونية اليوم من أكثر الموضوعات تداولاً، وأكثر القضايا تأثيراً، تماماً كما كانت التجارة الإلكترونية خلال النصف الثاني من تسعينيات القرن الماضي، وقد كان أول من استخدم مصطلح الأعمال الإلكترونية شركة (IBM) عندما أطلقت الشركة حملتها الأولى القائمة على هذا المصطلح (7: Amor, 2000)، ليميزوا أعمالهم عن مفهوم التجارة الإلكترونية، حيث تعتبر التجارة الإلكترونية جانباً من جوانب الأعمال الإلكترونية.

وتعتبر الأعمال الإلكترونية من التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة، حيث أصبح بالإمكان تأسيس وإنشاء أي عمل من خلال استخدام شبكات الحاسوب المتعددة وأنظمة المعلومات المتعددة أيضاً، وتسخير كل خدمات تكنولوجيا المعلومات لخدمة هذا العمل، حيث لا توجد الآن جامعة ولا مستشفى ولا شركة ولا حتى مشروعاً صغيراً، ولا أي فكرة يمكن أن تخطر ببال أي إنسان إلا ولها موقع الكتروني على الشبكة العنكبوتية العالمية WWW، وهذا بحد ذاته عمل الكتروني، يستخدم لأغراض ربحية وغير ربحية. ولو

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تصفحن الإنترنت لوجدنا ملايين المواقع الإلكترونية متعددة المجالات، كلها تمثل أحد أوجه الأعمال الإلكترونية، فالكل يسعى للتميز والتنافس، والتواجد العالمي، والاستمرار.

3) الإدارة الإلكترونية Electronic Management

إن ولادة حقل الإدارة الإلكترونية، والنمو الضخم للتجارة الإلكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى، أشار إلى حاجة هذه المجالات وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وأدوات إلى إدارة حديثة تستند إلى فكر إداري خلاق، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكرة، وحلول شاملة للأعمال، أي الحاجة إلى ما يسمى بالإدارة الإلكترونية Electronic Management (ياسين، 2005).

وخلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي، جرى الحديث عن الوظائف الإلكترونية للإدارة، كالتخطيط الإلكتروني، والاستراتيجية الإلكترونية، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية، وغيرها من الموضوعات. وتحدث البعض عن الوظائف الإلكترونية للشركة، فهناك العمليات الإلكترونية، والمالية الإلكترونية، وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، (نجم، 2008). وهنا برز مفهوم الإدارة الإلكترونية، بشكل أكثر وضوحاً، لذا تعتبر الإدارة الإلكترونية من التحديات التي تتعامل معها الإدارة الحديثة، فكما هو معروف، حتى تقوم بوظائف الإدارة فأنت بحاجة إلى التعامل مع الأفراد وجهاً لوجه، ومكان ومكتب وأوراق وغيرها من ماديات، لكن كيف ستدير ذلك إذا أصبحت المعاملات تنجز إلكترونياً؟ والأعمال تدار إلكترونياً، والتجارة تمارس إلكترونياً، والحكومات تتعامل مع بعضها البعض ومع جمهورها إلكترونياً، والمنظمات تعمل افتراضياً، والتدريب والتعلم أصبح إلكترونياً وفي أي وقت وبدون أي حواجز مكانية ولا تنظيمات وهيكل تنظيمية هرمية وخطوط سلطة رسمية، وبأقصر الطرق وأقل التكاليف، وغيرها من الموضوعات، فكيف تمارس الإدارة؟، وكيف تتعامل مع الأفراد؟ وما الوسائل وما خصائص هذه الإدارة؟

4) عالمية الأعمال Globalization Business

يقصد بعالمية الأعمال إكساب الأعمال طابع العالمية، وجعل نطاقها وتطبيقها ومجال استخدامها عالمياً، والعالمية بهذا المعنى تشير إلى الانتقال من المحلي إلى العالمي، بكل ما يحمله ذلك الانتقال من أوجه وتفسيرات وتأويلات، وفي سبيل هذا الانتقال تحتاج المنظمات أن تغير في الكثير من سياساتها وأهدافها وإجراءات عملها.

وبالتالي يتضح حجم التحدي الذي يجب على الإداريين التعامل معه في ظل هذا التسارع في وتيرة التغيير، والذي يجب أن يرافقه طول نفس لدى المنظمات في التكيف والتوازن الذي تضمن معه بقاء ونمواً مضطرباً.

5) المنظمات الافتراضية Virtual Organization

لم تعد الأساليب والأشكال التنظيمية القديمة التقليدية في إدارة المنظمات قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة، التي تستند إلى التكنولوجيا وتبنى عليها، حيث تستخدم المنظمات الحالية التكنولوجيا وأدواتها، القائمة على تعدد مصادر الحصول على المعلومات، وتوفرها بكثرة وبسرعة هائلة والتي تقوم على وجود صناع للمعرفة يتنافسون بشكل هائل لتحقيق التميز في ممارسة أعمالها وتنفيذ مهامها، وحتى تصميم هيكلها التنظيمية.

ونتيجة لهذا التطور ظهر ما يسمى بالمنظمة الافتراضية التي تتجاوز في نشاطها وعملها كل الحدود المكانية والزمانية، وتعتبر المنظمات الافتراضية وكيفية إدارتها والتعامل معها من القضايا الإدارية المهمة التي ينبغي دراستها، ومعرفتها، ومعرفة كيفية التعامل معها (العاني وآخرون، 2010).

6) التعلم الإلكتروني Electronic Learning

تعيش المنظمات اليوم ثورة علمية وتكنولوجية هائلة، وعصراً معلوماتياً لا حدود له، حيث إن المعرفة في هذا العالم هي القوة، ما كان له بالغ الأثر على جميع جوانب الحياة، فتأثرت أساليب التدريس والتعليم المعاصرة بتلك الثورة التكنولوجية والمعرفية، حيث أصبح التعليم مطالياً بالبحث عن أساليب ونماذج تعليمية جديدة لمواجهة العديد من التحديات التي تعيق تقدمه، وتحذ من تطوره، وتجعله بعيداً ومتخلفاً عن مواكبة التطورات العلمية والتقنية والمعرفية، وبالتالي تؤثر فيه سلباً ومنها زيادة كمية المعرفة، ومن هنا جاءت الحاجة لاستحداث واستخدام مفهوم التعلم الإلكتروني الذي يركز إلى استخدام الحاسوب وتقنياته وبرمجياته من خلال شبكات الاتصالات المختلفة.

ويعتبر مفهوم التعلم الإلكتروني من التحديات الإدارية المهمة، فكل منظمة أو مؤسسة (شركة، أو منشأة، أو مصنع، أو وزارة). بحاجة إلى تدريب عاملها الجدد والقادمي بشكل مستمر وغير مستمر، وكل مؤسسة تعليمية، مهما بلغ مستواها التعليمي ومجالها، فهي بحاجة إلى مواكبة التطور، واستخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها ونظمها، حيث إن الوقت هو العنصر المهم، وتقليل الكلفة الهدف الأقصى، والاستمرار والبقاء والتميز الغاية الأسمى لكل منظمة من هذه المنظمات.

استنتاجات الدراسة

من خلال استعراض ما تقدم من مادة نظرية، وبالنظر إلى بيئة الأعمال العربية، فقد تمكن الباحثون من تسجيل العديد من الاستنتاجات التي تخص واقع منظمات الأعمال العربية، وكان من أهمها:

1. لقد أصبح من المسلم به أن العنصر البشري هو من المكونات الأساسية في أي تغيير وتطوير بيئة عمل المنظمات، باعتباره المحرك والمصدر الأساس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إضافة إلى الرقي الاجتماعي، ومن ثم هو العنصر الثابت الذي يقف وراء الاستقرار والتقدم وتطور أي مجتمع في جميع المستويات.
2. لقد أفرزت العولمة وثورة المعلومات تحديات معاصرة أمام منظمات الأعمال العربية لم تكن موجودة سابقاً نتيجة تداخل العاملين وتشابكهم في أماكن كثيرة، ومن ثم تغذية أحدهما الآخر.
3. إن ما جرى ويجري حالياً من ثورات أو تحركات احتجاجية قد خلف آثاراً سلبية على الدول العربية وعلى منظمات الأعمال بشكل خاص وعلى مستويات عديدة وعلى مختلف الصعد، سياسياً واجتماعياً واقتصادياً وثقافياً ونفسياً.
4. هناك مصادر متنوعة لمقاومة التغيير غير تلك المقاومة الصادرة عن الأفراد، بل هناك مصادر متنوعة لهذه المقاومة والتي يمكن إجمالها بالمصدر المنطقي العقلاني والمصدر العاطفي والمصدر الاجتماعي ومصدر السلطة.
5. من أهم العوامل التي دعت إلى التغيير والتطوير في بيئة الأعمال العربية، ولا زالت، هي العالمية الاقتصادية وما أسفر عنها من اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات، واتجاه العديد منها للتوسع خارج أوطانها، ما اضطرها إلى تعديل هيكلها التنظيمي وثقافتها وأساليب عملها والتكنولوجيا المستخدمة، وفي حالات أخرى اضطرت إحداث تغيير شامل في المنظمة ككل.
6. تعتبر الإدارة الإلكترونية من التحديات التي تتعامل معها الإدارة الحديثة، فالأعمال تدار اليكترونياً، والتجارة تمارس اليكترونياً، والحكومات تتعامل مع بعضها ومع جمهورها اليكترونياً، والمنظمات تدار افتراضياً، وكذلك التدريب والتعلم أصبح اليكترونياً وبأي وقت.
7. اكتسبت الأعمال طابع العالمية، وأصبح نطاقها وتطبيقها ومجال استخدامها عالمياً.

- استناداً للأدب النظري الخاص بموضوع إدارة التغيير، وبناءً على ما توصل إليه الباحثون من اتنتاجات، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لصناع القرار في المنظمات العربية تتمثل فيما يلي:
1. على المنظمات العربية إعادة تقييم الذات في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة، وتحديد مواطن القوة والضعف ومعالجة التراكم الزمني للعمليات والأنظمة والسياسات والإجراءات التنظيمية والإدارية، استعداداً لمواجهة أية تحديات طارئة أو متوقعة.
 2. معرفة مصادر التغيير سواء الخارجية أو الداخلية منها، وتحديد مدى الحاجة إلى التغيير من خلال نتائج تقييم الذات، والتي تنحدد من خلالها الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تكون عليه بعد إحداث التغيير المطلوب.
 3. تشخيص المشكلات التي تواجهها المنظمات، والتي قد تكون تنظيمية أو تكنولوجية أو سلوكية أو غيرها.
 4. تخطيط الجهود اللازمة لإحداث التغيير وذلك بعد تحديد الأهداف والتحديات التي يمكن أن تقف في وجه التغيير.
 5. التغلب على مقاومة التغيير، قبل البدء بالتغيير، ويكون ذلك من خلال تعزيز ثقافة المشاركة واستخدام أساليب إدارية حديثة بعيدة عن المركزية والتسلط، ومعززة للانفتاح والديمقراطية.
 6. وضع استراتيجيات التغيير والعمل بشكل جاد على تنفيذها خلال المدة المعينة، إذ أن كثيراً من المشاكل التي تواجه المنظمات العربية تتمثل بعدم قدرة تلك المنظمات على تنفيذ الاستراتيجيات التي تمت صياغتها واعتمادها.
 7. متابعة تنفيذ التغيير ومعرفة نواحي القوة والضعف، لتعزيز نقاط القوة واستثمارها في علاج مواطن الضعف.

قائمة المراجع

- جرادات، ناصر والمعاني، أحمد وعريقات، أحمد (2013) إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع - الأردن.
- السلمي، علي (1988). السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب للنشر.
- السلمي، علي (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الغدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 22.
- الطعمانة، محمد العلوش، طارق (2004). الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (1426 هـ). إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة – المملكة العربية السعودية.
- العسكري، بهاء الدين المنجي (2010). إدارة التغيير في منظمات الأعمال. الأكاديمية العربية بالدنمرك.
- المعاني، أحمد إسماعيل (2008). أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- المعاني، أحمد وعريقات، أحمد والصالح، أسماء وجرادات، ناصر وآخرون (2011). قضايا إدارية معاصرة، عمان: دار وائل للنشر.
- نجم، عبود نجم (2008). إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، عمان: دار الوراق.
- نجم، عبود نجم (2008). الإدارة والمعرفة الالكترونية، الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، عمان: دار الوراق.
- ياسين ، سعد غالب (2005). الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقات، عمان: مؤسسة الوراق.
- Alanezi, Abdullah (2009). **Jobs Localization and its Impact on the Quest for Talent in the Saudi Banking Industry**, BBC doctoral Symposium.
- Burnes, Bernard, (2000) **”Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics”**, 3rd. Ed., England, Pearson Education Ltd., (p251)
- Cladwell, Raymond (2003). **Change Leaders and Change Managers: Different or Complementary?** Leadership and Organization Development Journal, Vol. 24, ISS: 5, PP. 285 – 293.
- Cummings and Worley, **”Organization Development and Change”**.(1997) Sixth Edition, South-Western Publishing.
- Kanter, RM (1983). **The Change Masters**, New York, Simon & Schuster.
- Kanter, RM (1997). **WordClass: Thriving Locally in the Global Economy**, New York, Simon & Schuster.
- Kotter, John (2005). **”Leading change, Why Transformational Efforts Fail”**. Harvard Business Review 2007.
- Robbins, Stephen and coulter, Mary (2005). **Management**, New jersey Prentice Hall.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة
دور التخطيط الاستراتيجي للرأسمال البشري في تحسين الأداء المؤسسي

د. سمير فريد

جامعة 08 ماي 1945 / الجزائر

الملخص:

لا شك أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعتمد التخطيط بعيد المدى يمثل المدخل الموضوعي في تحسين الأداء المؤسسي للفاعلين داخل المؤسسة، نظرا لتركيزه على القيمة الكبرى لمفهوم الرأسمال البشري في حركية المؤسسة وتفاعلها مع سرعة المتغيرات البيئية، ومن هنا جاءت مسألة تطوير الكفاءات البشرية باعتبارها استراتيجية عالمية أكثر منها محلية. وبهذا فإن المؤسسة الحديثة هي التي تحول محور اهتمامها من الاعتماد على الآلة والعمل المنجز إلى الاهتمام بالإنسان كرأسمال بشري من خلال خلق البيئة المناسبة للمشاركة الفعالة للعاملين، وفسح المجال أمامهم للإبداع والابتكار وتنمية أدائهم المؤسسي بما يتماشى وأهداف المؤسسة. ضمن هذا السياق بالضبط، يحاول هذا البحث تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي للرأسمال البشري وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي من خلال التطرق إلى ما يلي:
أولا- أهمية رأس المال البشري في بيئة الأعمال المعاصرة.
ثانيا- دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للرأسمال البشري.
ثالثا- التحديات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي للرأسمال البشري.

Abstract:

There is no doubt that the strategic planning of human resources, which supports long-term planning is the entrance of the objective to improve the performance of the institutional actors within the organization due to its emphasis on the great value of the concept of human capital in the kinetics of the institution and its interaction with the speed of environmental variables, hence the issue of the development of human skills as a global strategy more including local.

Thus, the modern enterprise is turning its focus from reliance on the machine and the work done to the attention of human capital is the human being through the creation of a suitable environment for effective participation of workers in front of them and to allow for creativity and innovation and institutional development of their performance in line with the goals of the institution.

Within this context adjusts this research tries to shed light on the strategic planning of human capital and problematic improve institutional performance through to the following address: First, the importance human capital in the modern business environment. Secondly, the role of strategic planning in improving the institutional performance of human capital. Thirdly: challenges faced by strategic planning for human capital.

مقدمة:

في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تشهدها المؤسسات الحديثة زادت الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، حيث تحول الاهتمام من مفهوم اليد العاملة إلى الرأسمال البشري من خلال الاستثمار في القدرات والمهارات والمعارف التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين.

وفي ظل نسق الاقتصاديات المفتوحة، وما تفرضه من رهانات جديدة، تدفع بالمؤسسة إلى وضع استراتيجيات ورسم سياسات تتماشى مع التحولات الحاصلة، ظهر ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي للرأسمال البشري، ما جعل المؤسسة تسعى باستمرار إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي للأفراد العاملين فيها، والوصول بهم إلى الاحترافية المهنية.

ولا شك أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي يعتمد التخطيط بعيد المدى يمثل المدخل الموضوعي في تحسين الأداء المؤسسي للفاعلين داخل المؤسسة، نظرا لتركيزه على القيمة الكبرى لمفهوم الرأسمال البشري في حركية المؤسسة وتفاعلها مع سرعة التغيرات البيئية، ومن هنا جاءت مسألة تطوير الكفاءات البشرية باعتبارها إستراتيجية عالمية أكثر منها محلية.

وبهذا فإن المؤسسة الحديثة هي التي تحول محور اهتمامها من الاعتماد على الآلة والعمل المنجز إلى الاهتمام بالإنسان كرأسمال بشري من خلال خلق البيئة المناسبة للمشاركة الفعالة للعاملين، وفسح المجال أمامهم للإبداع والابتكار وتنمية أدائهم المؤسسي بما يتماشى وأهداف المؤسسة.

ضمن هذا السياق بالضبط، يحاول هذا البحث تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي للرأسمال البشري في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التطرق إلى مايلي:

أولا أهمية رأسمال البشري في بيئة الأعمال المعاصرة.

ثانيا دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للرأسمال البشري.

ثالثا التحديات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي للرأسمال البشري.

إشكالية البحث:

أظهرت الأدبيات المعاصرة في حقل الإدارة الإستراتيجية اهتمامات متنامية بقضية التخطيط الاستراتيجي ، وتأثيراته المحتملة في الأداء المؤسسي للرأسمال البشري ، وقدرته على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.

إن صياغة الاستراتيجيات التي من شأنها شحذ الطاقات الذهنية واستغلال القدرات الإبداعية للعنصر البشري، تمثل الدور الأكبر الذي ينبغي على المنظمات المعاصرة أن تلعبه من أجل تحقيق الإنجاز المتميز، وصولا للأداء المؤسسي العالي.

وفي هذا الإطار فقد تبنت العديد من المنظمات الإدارية أحد الاستراتيجيات الفعالة، والمتمثلة في برامج الابتكار والإبداع وتنمية مهارات وقدرات الموظفين، والتي أصبحت تمثل تقنيات وأساليب إدارية حديثة للاستثمار في الرأس المال البشري، مما يؤدي إلى دفع أداء الأفراد إلى أعلى مستويات الانجاز الكمي والنوعي، إضافة إلى أنها تمثل أحدث نظم الحوافز لتشجيع المبادرة والابتكار بين الموظفين، في وقت أصبح الاستثمار في الرأس المال البشري ضرورة حتمية لكثير من المنظمات الإدارية اليوم.

وعليه وبما أننا نبحث في إشكالية تحسين الأداء المؤسسي للرأس المال البشري وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي ، وذلك من خلال تبيان أهمية الرأس المال البشري في بيئة المنظمات المعاصرة، وورصد العلاقة الترابطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للرأس المال البشري، فإنه يمكننا أن نضع تساؤلا مركزيا كالآتي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي لرأس المال البشري؟.

أهداف البحث:

تندرج أهداف الدراسة في مايلي:

1- التعرف على أهمية رأس المال البشري في بيئة الأعمال المعاصرة.

- 2- تحديد الأسس والمعايير الملائمة للنهوض بمستوى الأداء المؤسسي لرأس المال البشري.
- 3- توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و تحسين الأداء المؤسسي لرأس المال البشري.
- 4- مناقشة التحديات التي تواجهها المنظمات، وأثرها في التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري.
- 5- تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري في بيئة الأعمال المعاصرة.

أولاً: أهمية رأس المال البشري في بيئة الأعمال المعاصرة:

تجمع حل الدراسات المتعلقة ببيئة الأعمال المعاصرة على أن التغيرات التي مست مختلف أبعادها وأنماط تسييرها، جعلت منها موضوعاً سوسيلوجياً بامتياز، ولا سيما في مستوى إستراتيجية إدارتها للرأس المال البشري، وما يعنيه ذلك من تغير أساسي في التركيز على الأفراد العاملين باعتبارهم مصدر الثروة، فضلاً عن كونهم يمثلون بنية نفسية واجتماعية لها خصوصية معينة تميزها عن موارد المؤسسة الأخرى.

وهكذا فإن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقة دعت الاقتصاديين والاجتماعيين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فلا يمكن مطلقاً أن تنفع كل العمليات اللازمة لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التطور العلمي التقني والارتفاع بمعدلات التنمية دون أن يكون العامل البشري (المؤهل) هو المحرك الأول لهذه العملية شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي⁽¹⁾.

من هذا المنطلق يتضح بأن المورد البشري كرأس مال إستراتيجي لا يتمثل في الفرد العامل كقيمة مطلقة، بل في المنتج الذهني من معارف وخبرات الفرد في علاقته بالبيئة الطبيعية والتنظيمية التي يتفاعل معها، ومن ثمة فإن القيادة الإستراتيجية في المنظمات الحديثة توظفها بذكاء لصالح هذه الأخيرة، وهو ما يفسر ازدياد الاهتمام بتسيير مخزون المعرفة (رأس المال الفكري) لدى الأفراد .

والواقع أن الاستثمار في رأس المال البشري يعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءة أداؤها، وذلك من خلال اعتمادها على مايلي:

قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها.
قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة.

مجموع الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار .

قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار تخدم المنظمة⁽²⁾.

وجدير بالذكر في السياق ذاته، أن سعي المنظمات المعاصرة إلى تطوير وإدارة رأس مال بشري يكسبها ميزة تنافسية، ويمدها بمقومات البقاء والنمو، دفع العديد منها إلى تصميم وتطوير برامج تدريب متميزة تزيد من احتمالات بروز قادة إستراتيجيين مؤثرين، فضلاً عن إسهام هذه البرامج في تطوير مهارات أخرى يحتاجها القائد الإستراتيجي في تحديد التصور الإستراتيجي للمنظمة، والمحافظة على القدرات الجوهرية واستثمارها، وتطوير الثقافة التنظيمية الراعية للممارسات الأخلاقية في المنظمات⁽³⁾.

وفي مايلي عرض لأهم المقاربات النظرية التي أكدت أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، انطلاقاً من أن الاستثمار في العنصر البشري يمثل أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

رفع إنتاجية الفرد من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، ويمكن مناقشة ذلك في ضوء المقاربة الاقتصادية، والمقاربة التسييرية، ومقاربة التحليل الاستراتيجي.

1- المقاربة الاقتصادية:

تأسس تصور الرأس المال البشري في أعمال الاقتصاديين شولتز Schultz (1961)، و هاري بيكر Gary Becker (1975)، وتتمحور هذه الأبحاث حول مردودية الاستثمار في تعليم وتكوين الفرد، حيث جرب الاقتصاديون بداية حصر تكلفة الاستثمار في التكوين، كما أن الأرباح المنتظرة من هذا الاستثمار تتمثل في زيادة الأجور وقيمة الفرد في سوق العمل، بالإضافة إلى أن الرأس المال البشري للأفراد يزداد بإنشاء معارفهم وقدراتهم، مما يسمح لهم بشغل مناصب أعلى أجورا، وهذا ما يسمح بإعطاء تثمان مملوس لنسب مردودية التعليم⁽⁴⁾.

كما دفع الاهتمام بمفاهيم الاستثمار البشري الاقتصادي مينسر Munser إلى محاولة قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتدريب، وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين من أهمها:
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل.
- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المنظمة⁽⁵⁾.

يمكن القول أنه بالنظر إلى أهمية الاستثمار في البشر وفقا لمقاربة رأس المال البشري، فقد ظلت تلك المقاربة تحتل مكانة كبيرة في التحليل الاقتصادي، باعتبار التعليم أهم مكون لتراكم رأس المال البشري، ولذلك تسعى المنظمات الإدارية المتميزة إلى تبني بيئة مؤسساتية للطاقات البشرية المؤهلة والمبدعة المكانة الهامة في برامجها وسياساتها التحفيزية.

2- المقاربة التسييرية:

تسجل المقاربة التسييرية ضمن تيار البحث حول الموارد والكفاءات كمصدر لتنافسية المنظمة (المقاربة المبنية على الموارد).

هذه المقاربة تنطلق من فرضية مفادها أن المنظمة تمتلك موارد ذات جودة نادرة قادرة على تمويل الميزة التنافسية على حساب المنافسين، حيث أظهرت العديد من المعينات التجريبية أن اختلاف الأداء بين المنظمات ضمن الصناعة الواحدة أو بين القطاعات يفسر باختلاف السيطرة على الموارد خصوصا الموارد اللامادية التي تكون أساس الميزة التنافسية، وتندرج ضمن الإطار التصوري الخاص بمفاهيم الكفاءات والإمكانات والأداء التنظيمي⁽⁶⁾.

الفرضية الأخرى التي تقوم عليها هذه المقاربة هي أن الرأس المال البشري يلعب دورا أساسيا في القياس، حيث أنه يوافق المعارف التي يضعها معاونون في المنظمة في الاستعداد من جهة، كما يسمح بتطوير وتحسين الكفاءات والإجراءات خصوصا الابتكار.

وتعد وسائل استخدام وتقدير الرأسمال البشري، المواهب، الاستعدادات، المعارف، نقطة انطلاق أساسية لكل المديرين المتشوقين إلى إعادة تمركز المنظمة حول عمالها وحول نجاحاتهم، ويبقى تحسين الكفاءات خصوصا الريادية منها والبحث عن فرص جيدة من أهم وصفات النجاح في بيئة عالية التنافسية⁽⁷⁾.

وقد حرص أصحاب هذه المقاربة على إبراز خصائص الموارد المنتجة للميزة التنافسية، حيث يجمعون على أن الموارد والكفاءات التي تتميز بكونها ذات قيمة نادرة هي وحدها التي تكون الأساس القوي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المميزة التنافسية المستدامة، وتشمل العناصر التالية: حزمة المهارات والمعارف المترابطة، مهارات الموظفين (التعلم الجماعي، التفكير الابتكاري، خبرة و إبداعية الموظفين)، المهارات الإدارية ... الخ⁽⁸⁾.

3- مقارنة التحليل الاستراتيجي:

تعتبر فكرة التحليل الاستراتيجي من أهم عمليات التسيير الاستراتيجي التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وبالتالي تكون للمنظمة نظرة شمولية في وضعها للأهداف آخذة بعين الاعتبار أهداف الأفراد فيها.

ولقد أشار كل من “ ميشال كروزيه وفريدبارغ” “ Michel et Friedberg

“Crozier من خلال نموذج التحليل الاستراتيجي إلى حقيقة مؤداها أن تسيير الموارد البشرية تمثل رهان ربح أو خسارة للمنظمة، حيث بينا كيفية توجيه الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الأهداف، من خلال الربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة أثناء عملية تحقيق الأهداف العامة⁽⁹⁾.

ولقد عرف التحليل الاستراتيجي توسعا هاما في مجالاته على يد العالم “Ansoff” حيث بادر إلى التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يحوي التخطيط الاستراتيجي، وذلك بتحليل كل المتغيرات للمحيط والعوامل الداخلية للمنظمة، والسعي إلى توجيه الإستراتيجية نحو تنفيذها، واعتمادها على استراتيجيات التنوع والنمو حيث يجب العمل على التوفيق بين حركات المنظمة في محيطها سواء كان باختيار الموقع، اختيار السوق، توسيع وتنوع النشاط، متطلبات الزبون، التغيرات السياسية التكنولوجية، هذا من جهة، وبين مواردها البشرية كالمهارات والإبداع من جهة أخرى. وبالتالي تستطيع المنظمة خلق القدرة التنافسية الدائمة، التي تجعلها تحافظ على بقائها واستقرارها⁽¹⁰⁾.

وفي هذا الإطار نجد أن المنظمات المعاصرة تسعى إلى تحقيق جودة الأداء المؤسسي للعنصر البشري من خلال التركيز على فكرة التحسين المستمر، وتجديد الرؤية لدى القادة والموظفين من خلال اعتناق ثقافة مؤسسية تقوم على محاور أساسية مثل: الجودة، الإبداع، المرونة، خدمة الزبون، العمل بروح الفريق.

والواقع أن مقارنة التحليل الاستراتيجي تؤكد أهمية تحليل الأداء المؤسسي، وذلك بتحليل العوامل الداخلية والمتمثلة في بيئة العمل التي تؤثر في أداء الأفراد والجماعات، وأخرى تتعلق بالأفراد العاملين وهي المعارف والمهارات والدوافع، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، التي تسمح للمنظمة بتحديد إستراتيجية مناسبة لتطوير العمل، وذلك ببلوغ القمة في الأداء الفردي والمؤسسي.

ثانيا- دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للأسماط البشري:

تميل الإدارة المعاصرة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد العاملين بالمؤسسات اعتقادا منها أن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، ويتطلب ذلك توفير أساليب إدارية حديثة يكون لها الدور الفعال في تهيئة المحيط المناسب للعمل، والاهتمام بالعامل (كراس مال بشري) وتحفيزه لبذل أقصى مجهود لديه ، ويساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء مؤسسته⁽¹¹⁾.

ولاشك أن المنظور الاستراتيجي للأسماط البشري، والذي يعتمد التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى يمثل-في تقديرنا- المدخل الموضوعي في مثل هذه المسألة، نظرا لتشيده على القيمة الكبرى للفاعلين الاجتماعيين في حركية المؤسسة، وقدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية وتعقيدها، ويحاكي تحول المؤسسة باعتبارها منظمات معرفية أو تعتمد إدارة المعرفة.

كما يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تطبيق أنظمة ذات كفاءة لتحفيز العاملين وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم، وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

مثل: الإدارة بالأهداف Management by Objectives. وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management. والاستفادة القصوى من تكنولوجيات المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال⁽¹²⁾.

وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسة النوعية تسعى إلى تحقيق جودة الأداء المؤسسي من خلال التركيز على فكرة التحسين المستمر للرأس المال البشري من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بالتركيز على مايلي:

1- التوافق بين الوظيفة والقائم عليها:

تسعى الإدارة دوماً إلى وضع العامل في الوظيفة التي يجيدها، حيث نجد أن “بيتر دريكار” يؤكد لنا في هذا الصدد أن العامل لا يتطلع إلى تحقيق مستوى مقبول من الإنجاز فحسب، بل يسعى إلى الوصول إلى أفضل مستويات الأداء التي يمكن أن يقوم بها الإنسان، فهذا الأخير ليس بحاجة إلى وظيفة يستطيع إنجازها، بل إلى وظيفة تقدم له أكبر فرصة لإظهار قدراته ومواهبه وتعطيه أكبر فرصة للنمو وتحقيق أداء أكثر تفوقاً⁽¹³⁾.

هذا الأمر تؤكدُه النظرة الديناميكية للتخطيط الاستراتيجي للرأس المال البشري، من خلال بناء استراتيجية محكمة تقوم على التقدير الجيد والتنبؤ لتحقيق التناسب بين الوظيفة والعامل، كما تضع أهداف دقيقة ومرنة تراعي ما يتطلبه الفرد والمؤسسة وما يحتاجه المحيط من خلال وضع بدائل استراتيجية تتم مراجعتها بشكل جيد ومستمر.

ومن هنا يمكن القول أن الاعتناء بالعامل من خلال أنه مورد بشري نستطيع الاستثمار في قدراته وخبراته ومهاراته، وذلك بتحفيظه المستمر وتشجيعه على العمل الذي يرغب في أدائه لأنه بذلك يدفعه إلى تحقيق رغبات واحتياجات نفسية تحقق له ذاته كما جاء في هرم “ماسلو” لحاجات الإنسان⁽¹⁴⁾.

2- الحاجة إلى التكوين كخيار استراتيجي:

يعتبر التكوين من أهم العناصر التي تعمل على استمرارية تحسين الأداء المؤسسي لدى الأفراد، حتى أضحت بمثابة عملية استراتيجية تهتم بها إدارة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل الاعتناء والاستثمار في الرأس المال البشري، وجعله قوة إبداعية وقدرة تنافسية عالية.

كما تبرز أهمية التكوين كخيار استراتيجي في مايلي:

- إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.

- تزويد الفرد بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل.

- رفع مستوى كفاءة وفعالية الأفراد.

- يمكن من اكتشاف مكامن القوة لدى الأفراد وطاقاتهم وخبراتهم.

- توحيد وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

- الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية⁽¹⁵⁾.

و لا يقتصر التكوين على الأفراد العاملين الجدد، بل يشمل تكوين الإطارات و إطارات التحكم و الأعوان، بحيث يتلقون برامج تدريبية مهنية تؤهلهم للوظائف القيادية التي يشغلونها، و يكون التكوين عندما تريد المؤسسة من الأفراد العاملين زيادة كفاءتهم الإنتاجية، و إلمامهم بنوع جديد من الوسائل

التكنولوجية، أو طريقة جديدة من طرق العمل⁽¹⁶⁾.

إن التكوين بهذا المعنى يعتبر عاملاً حاسماً في التخطيط الاستراتيجي للرأس المال البشري، فهو يدخل ضمن استراتيجية المؤسسة التي تسعى إلى تزويد نفسها بالكفاءات الجديدة التي تستوعب كل تغيير، وبهذا يعتبر

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

التكوين استثمار في الطاقات البشرية، من خلال تحسين خبرات الأفراد وفتح مجالات جديدة أمامهم للقيام بأعمالهم بطرق وأساليب جديدة.

ويمثل التكوين الوجه بالأداء نموذجاً متكاملًا يتضمن مجموعة من الخطوات الأساسية التي يظهر من خلالها الترابط العضوي بين الأداء واحتياجات العاملين التكوينية واحتياجات المؤسسة ذاتها، وهذه الخطوات هي:

- 1) تحليل المؤسسة: وفيه تتم دراسة أهداف المؤسسة والمشكلات التي تتعرض لها، وتحليل الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف، ثم وضع مؤشرات الأداء المعياري، ثم تحليل الأفراد ودراسة أدائهم.
 - 2) تقدير الاحتياج التكويني: وهو الفجوة بين الأداء المتوقع ولأداء الفعلي شريطة أن تكون هذه الفجوة قابلة للعلاج عن طريق التكوين، أو يمكن أن يساهم التكوين في حلها.
 - 3) التخطيط للتكوين: وتشمل هذه العملية وضع الأهداف التكوينية وتقدير سبل تلبيتها.
 - 4) التنفيذ: وهنا يتم تنفيذ ما تم تخطيطه فعلياً على أرض الواقع.
 - 5) التقييم والمتابعة: حيث يتم تقييم العملية التكوينية أثناء انعقادها وفي نهايتها ثم قياس أثر التكوين في العمل بعد انتهاء التكوين⁽¹⁷⁾.
- يظهر مما سبق أهمية التكوين المبني على الأداء الفعلي، بوصفه الوسيلة الأكثر فاعلية في صقل وتنمية العاملين، وإمدادهم بالخبرات والقيم والمعارف اللازمة لأداء أعمالهم بنجاح.

3- تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين:

من ضروب الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات الإدارية، أن يدرك المدير أو المسؤول دوافع العاملين وحاجاتهم النفسية والمادية والاجتماعية، وطرق تفكيرهم وأسلوب إقناعهم وكيفية التأثير فيهم، وتحقيق رضاهم ومعرفة الأهداف التي يسعون إليها من أجل وضع سياسة الأهداف العامة للمؤسسة لا تتعارض مع أهداف الأفراد فيها، لتحقيق النتائج المرجوة وذلك بدفع العمال إلى الرغبة في الأداء والعمل⁽¹⁸⁾.

ومن هنا يبدو واضحاً أن تحفيز العامل والاهتمام له انعكاس إيجابي على أدائه المؤسسي، نظراً لما للحوافز من تأثير كبير ينعكس بصورة أو بأخرى على سلوك الفرد في العمل. وجليد بالذکر في السياق ذاته، أن للتحفيز تأثير إيجابي على سلوك العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي، الذي يمكنهم من أداء عملهم برغبة وتفاعل وانتماء إيجابي، ويشمل التحفيز تهيئة الظروف الملائمة والبيئة التي تخلق في العاملين الشعور بالانتماء للمؤسسة، والدافع القوي للمساهمة الإيجابية في تحقيق أهدافها⁽¹⁹⁾.

والواقع أن لقيادة المؤسسة الدور الأكبر في دفع العاملين وتحفيزهم، وتعكس القيادة قناعتها بأهمية التحفيز بوضع سياسة للتحفيز تقوم على:

- أ- تشجيع الأفراد ومطالبتهم ببذل أقصى الجهد لأداء المهام والواجبات الوظيفية من خلال إقامة العلاقات الإنسانية.
- ب- السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- ج- التعرف على مشاكل الأفراد ومناقشتها، مما يساعدهم على تحسين مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المنشودة.

د- تطبيق الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية⁽²⁰⁾.

من هذا المنطلق، يمثل تحفيز الموظفين عنصراً حيوياً في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن التقرب إلى العملاء أو التحسن المستمر للخدمات أو مواصلة الابتكارات أو زيادة الإنتاجية أو حتى الارتقاء

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

إلى مستوى المنافسة إلا إذا توصلت الهيئات إلى طرق جديدة لتحفيز الموظفين بمنحهم السلطة في بعض الأمور⁽²¹⁾.

ويمكن القول أنه إذا تمعنا في تطور الفكر الإداري حول المؤسسات نجد أن المقاربات الفكرية حول المؤسسات انطلاقاً من الكلاسيكية إلى السلوكية إلى التخطيط الاستراتيجي، تطرقت في معالجتها لقضايا تسيير الموارد البشرية في المؤسسة لموضوع الحوافز، ما يستدعي القول إلى أن وجود منظومة من الحوافز في أي مؤسسة مهما اختلف نشاطها هو أمر في غاية الأهمية لما لها من مظاهر تؤثر على الأداء المؤسسي لها، من خلال المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية التي يتلقاها العامل لتدفع به إلى تحسين أدائه في العمل بشكل مستمر⁽²²⁾.

4- تطوير قدرات ومهارات الأفراد:

إن من أبرز السمات الرئيسية للإدارة العصرية هي عنايتها المتزايدة بالإنسان والتنمية البشرية، وذلك في التعليم والتدريب وتطوير المهارات، وتتمثل عملية التنمية البشرية في المؤسسة بأن تقوم بتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة، تكون عملية تنمية وتطويره في أربع مجالات رئيسية هي:

1- تطوير وتنمية المعارف والعلوم (المجال الذهني):

هو المجال الذي يركز على تنمية وتطوير المستوى الذهني والعقلي للعنصر البشري إكسابه مهارات ذهنية متطورة تساعد على أداء مهمته أداءً عالياً يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة، وأهم هذه المهارات هي قدرته على التحليل والتركيب، التقويم والنقد والإبداع، التفكير الابتكاري والتعلم المستمر.

2- تطوير وتنمية القدرات والمهارات (المجال العلمي):

هو المجال الذي يركز على تنمية وتطوير الجانب العلمي والتطبيقي للعنصر البشري، وإكسابه مهارات علمية تساعد على أداء مهمته أداءً عالياً يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة، وأهم هذه المهارات: مهارات إدارية، تقنية، مهنية، محاسبية، خدماتية إنسانية... الخ.

3- تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع (المجال الوجداني):

هو المجال الذي يركز على الجانب الوجداني النفسي للعنصر البشري، ويحاول أن يغير من الاتجاهات والميول والدوافع تجاه الأفكار أو أساليب العمل الجديدة والافتناع بها ذهنياً وقبولها نفسياً، وإدراك قيمتها وأهميتها للمؤسسة، وبالتالي الاستجابة لمتطلبات التغيير بدافعية عالية.

4- تطوير وتنمية القيم والمعتقدات (المجال السلوكي):

هو المجال الذي يركز على الجانب السلوكي والأخلاقي، ويحاول أن يغرس ويشجع على انتشار قيم جديدة ومبادئ أساسية في العمل في جميع نواحي المؤسسة، سواء قيم تتعلق بالإنتاج أو بالخدمات أو بالتعامل مع العملاء والمجتمع والموظفين، بحيث تتمحور المؤسسة كلها حول منظومة من القيم التي تتناسب والمستجدات والمتغيرات العصرية للمؤسسات الفاعلة⁽²³⁾.

ويرى **Becker** أن تحديد وقياس الصفات والخصائص المختلفة التي تساهم في تكوين الرأس المال البشري، يتطلب تركيزاً مباشراً على الصفات والخصائص التي ينبغي أن يمتلكها الأفراد كونها ضرورية وجوهرية لطبيعة العمل والنشاط الاقتصادي، ومنها ما يرتبط مباشرة بمستوى المعرفة المطلوبة: مستوى الانفتاح الذهني، تقبل وتقويم الأفكار الجديدة، الدافعية والحماسة نحو العمل ووجود اتجاهات واضحة لتبني أسلوب فرق العمل نحو إنجاز المهام⁽²⁴⁾.

5- استراتيجية تقييم أداء رأسمال البشري:

تبرز أهمية تقييم أداء رأس المال البشري على الخصائص والسمات (المعرفة، المهارات) وإمكانات التطوير التي يتميز بها الأفراد، والتي تعد بمثابة الموجودات غير الملموسة، فضلاً عن الأهداف الشخصية والقيم، والتي يجري تحويلها إلى نتائج إيجابية عن طريق السلوكيات التي يبديها الأفراد العاملين في المنظمة⁽²⁵⁾. والواقع أن تقييم أداء الأفراد من أهم الخيارات الإستراتيجية التي تواجهها إدارة التخطيط الاستراتيجي، والتي تتطلب توفر مايلي:

- 1- تصميم الوظيفة بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- 2- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك، من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم والموضوع.
- 3- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- 4- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالوظيفة، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.
- 5- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء الوظيفة وتزويده بالمعلومات المتجددة.
- 6- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم⁽²⁶⁾.

ثالثاً- التحديات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي للرأسمال البشري:

تواجه إدارة التخطيط الاستراتيجي للرأسمال البشري العديد من التحديات، والتي قد تشكل معوقات وظيفية تحول دون تفعيل وتطوير أدائه المؤسسي، حيث يمكن أن نجملها في مايلي:

1- غياب إدارة إستراتيجية:

تختلف الإدارة الإستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الأساسية وأساليبها المختلفة ونظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁷⁾.

وقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار العلاقة بين الأداء المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي، إلى أن المؤسسات التي تدار استراتيجياً تتمتع بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً، وهذا يعني أن الإدارة الإستراتيجية كأسلوب عملي لإدارة المؤسسات تعتبر مسؤولة عن تحسين أداء العاملين، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئتها المتغيرة. ويمكن القول أن لغياب الإدارة الإستراتيجية انعكاسات سلبية على أداء المؤسسة، يمكن أن نوجزها في مايلي:

- عجز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والتقويم لما يخدم العمل الإداري في المؤسسة، وانعزال القائمين على إعداد الخطط وابتعادهم عن مباشرة التنفيذ مما يجعل التقييم بعيداً عن الواقع.
- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم متابعتها للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية، وغياب أسلوب التخطيط الفعال الذي يهدف إلى تحقيق الرقي للمؤسسة والعاملين فيها.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها أو انعدامها، وعدم الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية التي تخدم العمل الإداري، وجمود الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم تطويرها.
- غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية.
- الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية، وعدم تحديد الصلاحيات وغياب وحدة القيادة مما يؤدي إلى ضياع المسؤولية.
- عدم الاهتمام بإعادة التأهيل للعاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب⁽²⁸⁾.

2- غياب المشاركة في الفعل التسييري الاستراتيجي:

تشير جميع الدراسات والأبحاث الحديثة في مجال الإدارة والتسيير إلى أن تحقيق الفاعلية والنجاحة يمر حتما من خلال اعتماد سياسات تسيير لا ترسخ الحق في العمل فحسب، بل تؤكد ضرورة تبني جميع الإجراءات التي من شأنها توسيع فرص المشاركة أمام العاملين كطرف كامل الحقوق: لهم الحق في استخدام كامل مهاراتهم، حقهم في التصرف في أنفسهم، حقهم في اتخاذ القرار، حقهم في الإعلام، وحقهم في المشاركة فيما ينتجونه من ثروات⁽²⁹⁾.

لكن في ظل غياب إدارة إستراتيجية في المؤسسة، لا تفتح المجال لمشاركة جميع الأطراف الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة من أجل بلوغ الأهداف المحددة، فتغيب بذلك آليات المشاركة من طرف العمال في أي فعل استراتيجي، يتعلق بتطوير وتنمية الرأسمال البشري والمؤسسة على حد سواء.

وبالتالي يتحول العامل إلى مجرد أداة يقوم بتنفيذ التعليمات والأوامر فقط، ولا يشارك في أي أمر يتعلق بمستقبله المهني من أجل تطوير قدراته ومهاراته، ومن ثم تصبح عملية الاتصال مجرد عملية آلية تتم من الأعلى إلى الأدنى، وتفقد مكانتها الهامة باعتبارها عملية حيوية في أي مؤسسة تساهم في معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء عند العامل، وعندئذ تكون القرارات مجرد أوامر لا تؤخذ فيها بعين الاعتبار انشغالات العمال والمنفذين وأرائهم، وما يحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة⁽³⁰⁾.

3- معوقات الثقافة المؤسسية:

تؤكد الدراسات السوسولوجية الحديثة أن الصراع والتصادم بين ثقافة الفرد العامل وثقافة مؤسسته مرده بالأساس إلى شكل تنظيم العمل الذي لا يسمح للعامل بالتفكير الإبتكاري، والتعبير عن ذاته، نتيجة البيروقراطية المفرطة والتضارب بين قيم العامل وقيم مرؤوسيه، وبالتالي تعارض الاستراتيجيات التي تتبناها كل فئة من أجل الحصول على مكاسب فردية، مما يؤدي إلى حالة من الصراع الدائم داخل المؤسسة، وينعكس بذلك سلبا على أدائها المؤسسي⁽³¹⁾.

و في رأي علماء الإدارة و التنظيم يتحتم اليوم على كل مدير مؤسسة أن يواجه ثلاثة تحديات رئيسية هي:

- 1- ضرورة إحداث تغييرات تنظيمية في مؤسسته.
- 2- إدارة ثقافة المؤسسة بحيث يعكس الاتجاه المتزايد لسوء الأداء المؤسسي.
- 3- تلبية و إشباع حاجات السوق من خلال ضمان أن تواكب البيئة الداخلية للمؤسسة نفس إيقاع بيئتها الخارجية⁽³²⁾.

والجدير بالذكر في هذا السياق، إن تغيير الثقافة التنظيمية الناجح يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أهمية الرأسمال البشري، حيث المورد البشري هو المشارك النشط و الفعال في تشكيل تلك الثقافة، و ليس صاحب رد فعل سلبي للآليات الخارجية التي يقترحها النموذج التقليدي لثقافة المؤسسة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ونوه في هذا الصدد بأن ثقافة المؤسسة هي امتداد للثقافة السائدة في البيئة التي توجد فيها المؤسسة، وعليه فالسلوك الفردي وما يصدر من الأفراد العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء الأفراد.

و على سبيل المثال، فقد اتسمت المؤسسة الجزائرية و عبر جميع مراحل نظام التسيير منذ الاستقلال إلى اليوم بعدم قدرتها على تحقيق الفعالية و تحسين الأداء المتوقعين، ويرجع ذلك إلى ظروف البيئة التنظيمية التي يسيطر عليها سلوك بيروقراطي يكرس مبدأ الرتابة في أداء عمليات الإنتاج المختلفة، رغم المحاولات التي بذلتها الدولة في تطوير أساليب التسيير من أجل تطوير سلوك الأفراد وجعلها قوة دفع نحو الأداء. يعني هذا أن الثقافة الموجودة في المجتمع الجزائري، إلى اليوم لازالت لا تولي الاهتمامات اللازمة بمجهودات وأداء الأفراد العاملين وتقييم وقياس نتائج كفاءتهم⁽³³⁾.

4- تحديات البيئة الخارجية:

ونعني بها مجموع القوى التي تقع خارج سيطرة المنظمة، ويتأثر أداء المنظمة بها دون أن تؤثر المنظمة فيها على المدى القصير، مما يدفع بالإدارة العليا إلى مراقبة التطورات التي تحدث باستمرار في البيئة الخارجية، وذلك بهدف تحديد أهم الفرص والتهديدات التي ستواجهها، وينبغي أن يتوافق كل ذلك مع تبني استراتيجيات ذات مرونة عالية، استجابة للتغيرات السريعة الحاصلة في ميادين الأعمال، وغالبا ما تتم المراقبة عن طريق الصحف والمجلات المتخصصة في مجال الأعمال، ولعل أهم تلك التحديات هي: أثر العولمة، والقوانين، والأسرة والعمل، والنقص في بعض المهارات ونمو قطاع الخدمات، والمنافسة الشديدة، وكذا التغيرات في أذواق المستهلكين والتقدم التكنولوجي السريع⁽³⁴⁾.

إذا ينبغي على المنظمات أن تحدد ما يجب مواجهته من تلك التحديات الخارجية لأنها تشكل تهديدا للأداء المؤسسي، مع العلم أن التأثير في تلك المتغيرات سيكون على المدى البعيد.

خاتمة:

شكلت هذه الورقة محاولة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للرأسمال البشري، وقد تبين من خلاله أنه على الرغم من أهمية الدور المتعاظم الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحديد السياسات والبرامج المستقبلية لتحسين الأداء المؤسسي للفاعلين داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بالإنسان كرأسمال بشري، وتنمية مهاراته وقدراته وفتح المجال أمامه للإبداع والابتكار بما يتماشى وأهداف المؤسسة، إلا أن هذه العملية تواجه العديد من التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرغوبة، والتي تتمثل أساسا في غياب الإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي يترتب عنه غياب أي تخطيط مسبق لتنمية وتطوير الرأسمال البشري، فضلا عن تغييب أي مشاركة للعاملين في أي فعل تسييري استراتيجي يخص تطوير وتنمية أدائهم المؤسسي، وبالحصول تحولت هذه الممارسات إلى قيم وسلوكيات لا ترتقي إلى أن تكون ثقافة مؤسسية، لأنها تقف كعقبة أمام تطوير طاقات الأفراد وإبداعهم، وتمثل معوقا كبيرا من بين المعوقات في تحين الأداء المؤسسي للرأسمال البشري.

ومن هذا المنطلق، فإنه من المفيد التأكيد على ما يلي:

ضرورة الاهتمام الكافي بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية المرتبطة بمجالات عملهم.

الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي.

إن استراتيجية تنمية وتطوير الأداء المؤسسي يجب ألا تغفل أهمية التكامل بين الرأسمال المادي والبشري باعتبارهما عنصرا أساسيان في إنجاح التخطيط الاستراتيجي.

العمل على إعداد آليات تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي للرأسمال البشري، من خلال خلق ثقافة مؤسسية إيجابية تنشُد سلوكيات الانضباط والأداء والمنافسة وتقويم وتقدير الكفاءات.

المراجع:

- (1) - بوالشرش نور الدين: إشكالية التحول من مفهوم اليد العاملة إلى الرأسمال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية. (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر) إشراف: سموك علي، (2011-2012)، ص 30
- (2) - بوقلقول الهادي: << أهمية الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.>>، التواصل مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الصادرة عن جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر، العدد 24، جوان 2009، ص ص 101-102.
- (3) - أحمد عبد، إسماعيل الصفار: << تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية.>>، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابعون، 2008، ص 89.
- (4) - صولح سماح، محبوب مراد: << الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية.>>، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي العاشر: الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-29 أبريل 2010، موقع الإنترنت: www.hrddiscussion.com (تم تصفح الموقع بتاريخ: 2014/02/21).
- (5) - سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة). (أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر) إشراف: عبد المجيد قدي، (2004-2005)، ص 115.
- (6) - صولح سماح، محبوب مراد، مرجع سابق، الموقع نفسه.
- (7) - المرجع نفسه، الموقع نفسه.
- (8) - حمزاوي شريف: << القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز: إطار نظري وفرضيات بحثية.>>، التواصل مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الصادرة عن جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر، العدد 24، جوان 2009، ص ص 13-14.
- (9) - زعبالة ليندة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي، بلدية الحجار نموذجاً. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر) إشراف: سموك علي (2007-2008)، ص 97.
- (10) - المرجع نفسه، ص 98.
- (11) - بوالشرش نور الدين، مرجع سابق، ص 239.
- (12) - موفق محمد الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. (أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن) إشراف: تحسين الطراونة، (2008-2009)، ص 28.
- (13) - زعبالة ليندة، مرجع سابق، ص 144.
- (14) - المرجع نفسه، ص 145.
- (15) - بوبكر هشام: إستراتيجية التكوين ومتطلبات التشغيل، دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني-سكيكدة- (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر) إشراف: توهايم إبراهيم (2006-2007)، ص 53.
- (16) - بوخناف هشام: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-عنابة- (رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: علاقات عامة، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر) إشراف: سموك علي، (2010-2011)، ص 169.
- (17) - بوالشرش نور الدين، مرجع سابق، ص 259.
- (18) - زعبالة ليندة: مرجع سابق، ص 185.
- (19) - محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي. بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 90.
- (20) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 75.
- (21) - عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات. الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص 592.
- (22) - زعبالة ليندة: مرجع سابق، ص 185-186.
- (23) - محمد أكرم العدلوني: مرجع سابق، ص 94-95.
- (24) - بلقوم فريد: إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران. (اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر)، إشراف: بندي عبد الله عبد السلام (2012-2013)، ص 115. (25) - أحمد عبد: >> تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي، دراسة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية.>> مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع، 2008، ص ص 87-88.

(26) - مناصرة رشيد: >> إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز.>> مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الصادرة عن المركز الجامعي بغرداية- الجزائر، العدد السادس عشر، 2012، ص 116.

(27) - أحمد القطامين: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية. عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996، ص 35

(28) - عدلي داود محمد الشاعر: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين) إشراف: محمد عثمان الأغا، 2007، ص 84

(29) - عنصر العياشي: >> الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية.>> ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي حول المؤسسة والمدينة غدا، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران- الجزائر، 20-21 ديسمبر 1997، ص 10.

(30) - زعبالة ليندة: مرجع سابق، ص 198.

(31) - بوالشرش نور الدين، مرجع سابق، ص 252

(32) - بوخفاف هشام، مرجع سابق، ص 184.

(33) - المرجع نفسه، ص 186.

(34) - رندة اليافي الزهري: >> التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية.>> مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 16، العدد الأول، 2000، ص 265.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للمواد الدراسية في التحصيل الأكاديمي للطلبة

أ. هيام عدنان الصمادي
جامعة فيلادلفيا / الأردن

د.محمود أبووعرا
جامعة فيلادلفيا / الأردن

المقدمة :

تعتبر الإدارة الإلكترونية للمواد الدراسية إحدى الأدوات الفاعلة في منظومة التعليم وعلى كافة المستويات، وقد أدى التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وبرمجيات الحاسوب ، بالإضافة إلى تطور النظريات التعليمية والتعلمية، وتطور مجالات تكنولوجيا التعليم إلى اعتبار أن التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية ظاهرة لها مدلولها ومبرراتها واثرها لذا تستحق أن تنال كل الحرص والاهتمام من الباحثين في مجال تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا التعليم بشكل خاص . يعد الطالب في العملية التعليمية ركنا أساسيا من وجهة نظر كثير من التربويين، ولكن ما يتلقاه المتعلم ويستوعبه هو ركن أساسي من وجهة نظر، وما يتم إستيعابه ويكون ذو مردود إيجابي هو ركن أساسي من وجهة نظر أخرى، فمجمال الأمر أن المتعلم ونسبة استيعابه وما يستوعبه تعتبر ركائز العملية التربوية وأهدافها، والطرق والأساليب هي مفاتيح لتلك الركائز، والاختيار المناسب للمفاتيح يعطي مردوداً إيجابياً للعملية التعليمية. ومن مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات أنها أداء مناسب لجميع فئات الطلبة، وأنها تؤدي إلى تحسين درجة أدائهم وتنمية تفكيرهم المنطقي، وتسمح بالاستفادة من العديد من الوسائل التعليمية في آن واحد (صوت وصورة وحركة...)، ويوفر القدرة على المحاكاة ويوفر القدرة على التفاعل المباشر، ويوفر الوقت والجهد في أداء العمليات التعليمية المتقدمة، ويساعد الطلبة على ربط المهارات لتعلم

المواضيع المختلفة.

إن استخدام البرمجيات التعليمية في التعليم له الكثير من الإيجابيات ومنها: عدم التقيد بوقت محدد للدراسة والتغلب على البعد المكاني، حيث يمكن وضع المادة العلمية عبر الإنترنت ليتلقاها المتعلم من المكان المناسب له وفي الوقت الذي يناسبه. فالمتعلم يتعلم من تلقاء نفسه تعلمًا ذاتيًا تحت إشراف المدرس بدلا من الطرق الاعتيادية التي قد تقيد المتعلم.

ويمكن للمدرس أن يستخدم العديد من الطرق التدريسية الإلكترونية التي تركز على المتعلمين واهتماماتهم، وتلبي احتياجاتهم، وتراعي الفروق الفردية في قدراتهم لضمان مشاركتهم في العملية التعليمية التعليمية مشاركة فاعلة بطريقة تحقق الأهداف المرجوة، ومن هذه الطرق طريقة التعليم القائم على الحاسوب (CBI (computer Based- Instruction)، وذلك من خلال استخدام البرامج التعليمية الحاسوبية، سواء كان ذلك بطريقة التعليم المدار بالحاسوب

(CMI (Compute Managed Instruction)، أو التعليم بمساعدة الحاسوب (CAI (Computer-Assisted Instruction)، إذ يمكن بواسطة هذه البرامج الجمع بين العديد من المؤثرات من خلال استخدام الوسائط المتعددة كالصوت والنصوص والصور الثابتة والأخرى المتحركة، وإتاحة الفرصة للمتعلم في التعامل مع البرنامج التعليمي حسب قدراته الذاتية، مع إعطاء التغذية الراجعة لما يتعلمه ونسبة إتقانه للتعامل مع الوسائل التعليمية، الأمر الذي يؤدي إلى فهم الطلبة للمفاهيم العلمية ومن ثم تكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحو استخدام الحاسوب سعيا وراء زيادة دافعيتهم في الحصول على المعرفة بأنفسهم ومتابعة ما يستجد من معارف إلى أقصى درجة ممكنة .

مشكلة الدراسة:

لم تعد الطرق الاعتيادية المستخدمة في التدريس قادرة على تحقيق الأهداف الخاصة بتحقيق المخرجات التعليمية المرجوة خاصة مع الثورة التكنولوجية والمعرفية، مما يتطلب حتمية إستثمار التكنولوجيا المعاصرة وتوظيفها في العملية التعليمية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ومن خلال الخبرة التدريسية للباحثان تم ملاحظة تدني مستوى تحصيل الطلبة، لذا كان من الضروري العمل على إيجاد وسائل تعليمية فعالة تساهم في رفع مستوى تحصيلهم الأكاديمي وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

ما أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للمواد الدراسية في التحصيل الأكاديمي للطلبة في جامعة فيلادلفيا؟

فرضية الدراسة:

لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في متوسط التحصيل بين طلاب المجموعة التجريبية الذين درسوا باستخدام الرمجية وأقرانهم الذين درسوا بالطريقة الإعتيادية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر استخدام الإدارة الإلكترونية للمواد الدراسية في التحصيل الأكاديمي للطلبة في جامعة فيلادلفيا؟

(7-1) حدود الدراسة:

1- تقتصر هذه الدراسة على عينة من طلاب كلية العلوم الإدارية في جامعة فيلادلفيا، للعام الدراسي 2012-2013 م.

2- تقتصر هذه الدراسة على وحدة دراسية واحدة من المادة (وحدة كيفية إنشاء جداول قواعد البيانات باستخدام برنامج Microsoft Access 2010) من مادة تطبيقات حاسوبية في العلوم الإدارية.

3- الأدوات المستخدمة : الإختبار التحصيلي البعدي .

4- الرمجيات المستخدمة: برمجية الفلاش (flash).

التعريفات الإجرائية:

1- الإدارة الإلكترونية: تحويل المادة الدراسية إلى مادة إلكترونية تصمم من خلال برمجية معينة وتدرس على الحاسوب ويمكن تمثيل المادة الدراسية بواسطة تطبيقات حاسوبية في العلوم الإدارية

2- تحصيل الطلبة: العلامة النهائية التي يحصل عليها الطالب في الإختبار التحصيلي البعدي تم.

3- مبحث تطبيقات حاسوبية في العلوم الإدارية: مادة تمثل إحدى تطبيقات التعليم الإلكتروني في عالم الأعمال وتدرس هذه المادة لطلبة الكلية من جميع التخصصات والهدف منها أن يتعرف الطالب على كيفية بناء قواعد البيانات باستخدام الحاسوب في مؤسسات المال والأعمال وغير ذلك من القطاعات العملية .

الإطار النظري:

يقيد هذا الفصل من فهم الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، حيث سيتم تعريف الرمجية التعليمية وأنواعها ومراحل إعدادها ومكوناتها ومعايير تقييمها ومميزاتها، وما هي المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية لإدخال الحاسوب. وسوف يتم التطرق إلى نبذة عن قواعد البيانات من حيث مفهومها، وأنواعها، ومميزاتها وأمثلة عليها. والتطرق إلى برنامج الفلاش الذي تم استخدامه لحوسبة المادة التعليمية.

(1-2) تعريف الرمجية التعليمية:

وعرفها الراضي بأنها برامج التعلم الذاتي التي يقصد بها هنا البرامج التعليمية المصممة بتقنيات الحاسب الآلي والإنترنت، وهي تتكون من عدة مراحل ينتقل فيها المتعلم من مرحلة إلى أخرى بتدرج منطقي للأفكار كما هي الحال في طريقة العرض المتبعة عند عرض أي مادة تعليمية، فإذا ما استعدت

تدخل المتعلم أثناء التنقل بين مراحلها فإنها تسمى حينئذ بالتعليم التفاعلي (Interactive Learning) (الراضي، 2010).

(2-2) أنواع برامج الحاسوب التعليمية:

أصبحت البرمجيات التعليمية من الوسائل التعليمية الرئيسية، إذ لقيت اهتماما كبيرا من قبل المعلمين في الميدان، وتشجعا من المؤسسات التربوية، ورجال التربية، لما يمتاز به الحاسوب من تقنيات تسهل عملية برمجته، وتوظيفه في خدمة العملية التعليمية والتعلمية.

ونتيجة لتنوع البرمجيات التعليمية وتعددتها من ناحية استخدام عدة لغات وعدة أساليب في طريقة إنتاجها، فقد تم تصنيفها في عدة أنماط، كما يراها كل من (الراضي، 2010، الهرش، و غزاوي و، يامين، 2003) ومنها:

1- برامج التدريب والمران (Drill and Practice Program):

تغطي هذه البرامج مدى واسعا من المواد الدراسية، إذ يمكن أن تستخدم مع المواد المختلفة لتدريب الطلاب على التمكن من المحتوى الدراسي، حيث يظهر البرنامج في هذا النمط مشكلات أو أسئلة معينة للطلاب على الشاشة، وعلى الطالب أن يختار الإجابة الصحيحة، ويستخدم هذا النوع كأسلوب لتعزيز التعليم بصورة فردية، وهو ما يعني أن على المعلم – بعد أن يقوم بالتدريس – أن يشخص مستوى تعلم طلابه في الموضوع الذي قام بتدريسه، ومن ثم يعين لكل طالب البرمجيات المناسبة للتدريب والمران من أجل تحسين تعلمه أو تعزيزه.

2- برمجيات التدريس الخصوصي (Tutorial Programs):

تقدم برمجيات هذا النوع شروحا وتفسيرات، وقد تقدم أسئلة ورسوما وتوضيحات حول مفهوم معين، كما يحدث في الكتاب المدرسي أو في شرح المعلم. إلا أن المعلم هنا هو الحاسوب الذي يقدم شرحا للتلميذ - بمفرده- فيما يشبه الدرس الخصوصي، وغالبا ما يكون في برمجيات التدريس الخصوصي اختبارات قبلية لتحديد مستوى الطالب، ومن ثم البدء به من نقطة مناسبة لهذا المستوى، ولا تخلو هذه البرمجيات من بعض التدريب والمران بطبيعة الحال، نظرا لأهمية ذلك في تعزيز تعلم الطالب وتحسينه.

وتنتهي دروس هذه البرمجيات – عادة – بالاختبار البعدي لكل هدف، حيث تعرض درجة الطالب على الشاشة بعد الاختبار، مع مقترحات بتدريبات أو دراسات إضافية إذا لزم الأمر.

3- برمجيات المحاكاة (Simulation Program):

يقصد بالمحاكاة هنا توفير مواقف اصطناعية بواسطة الحاسوب تحاكي تماما مواقف حقيقية تحدث في الواقع، الأمر الذي يتيح للطالب الحصول على خبرة بهذه المواقف، وهي خبرة تكون صعبة التوافر في الحياة الطبيعية لتدريتها أو لارتفاع تكلفة تمثيلها في الواقع، أو لخطورتها. وفي برمجيات المحاكاة يجد الطالب نفسه في موقف يشبه الواقع تماما، ويواجه بمشكلات تتطلب اختيار مسارات أو بدائل، واتخاذ قرارات، ثم مشاهدة نتائج ما يتخذه من قرارات.

4- برامج الألعاب التربوية (Educational Games Program):

يعتمد هذا النوع من البرامج الحاسوبية على ممارسة المتعلم للعبة التربوية حتى يصل إلى الهدف الذي صممت من أجله اللعبة، والتي من خلال ممارستها يكتسب المتعلم المهارات والمفاهيم والمواقف والاستراتيجيات التعليمية المطلوبة. وتعتمد برامج الألعاب التربوية على مبدأ المنافسة بين طرفين أحدهما يفوز باللعبة والآخر يخسر على شكل فردي بين طالب وآخر أو بين مجموعة وأخرى، وأحيانا قد يتنافس الطالب مع جهاز الحاسوب. ويتصف هذا النوع من البرامج الحاسوبية بالتشويق والإثارة والتسلية والترفيه.

5- برامج لغة الحوار (Dialogue Language Programs):

يعتبر هذا النوع من البرامج التعليمية من أحدث برامج الحاسوب المنتجة لتحقيق الأغراض التعليمية. ويعتمد هذا النوع من البرامج أساساً على الذكاء الاصطناعي، حيث يتمكن الطالب من طرح الأسئلة على الحاسوب أو إعطاء إجابة للأسئلة المتعلقة بالموضوع المطروح للحوار بلغة عادية، مما يسهل عملية إنتاج البرمجيات التعليمية، ويساعد على انتشارها وتطويرها بكل يسر وسهولة.

6- برامج القراءة والاستيعاب (Reading and comprehension programs):

يستعمل هذا النوع من البرامج الحاسوبية في تعليم اللغات وتعلمها (العربية، والإنجليزية، والإيطالية،... الخ) وتسمى أحياناً ببرامج كشف النص المخفي، أو برامج تكملة النص، أو برامج التنبؤ، التي شاع استخدامها في كثير من دول العالم المتقدمة. حيث تمثل الدروس أو النصوص بشرطاً، ويمكن أن تظهر في متن النص بعض الحروف، ويقوم الطلبة بتنبؤ بقية النص أو طلب المساعدة من الحاسوب لتعبئة بعض الحروف داخل متن النص. والنصوص اللغوية التي قد يتعلمها الطالب من خلال هذا النوع من البرامج دروس في القراءة والاستيعاب (المطالعة)، ونصوص شعرية، ونصوص نثرية.

7- برامج حل المشكلات (Problem Solving):

في مثل هذه من البرامج يمكن تقديم نمطين من أساليب حل المشكلات، فقد يقوم المتعلم بنفسه بكتابة برنامج لحل مشكلة ما – على سبيل المثال- تقدم له مسألة حسابية، فيقوم الطالب نفسه بتحديد المشكلة، وإيجاد العلاقات ووضع خوارزميات الحل، وتقسيم المشكلة لوحدات صغيرة متصلة، ويكون دور الحاسوب مقتصرًا على إجراء الحسابات والمعالجات اللازمة. أما النمط الثاني من هذه البرامج فإن الحاسوب يقوم بعمل الحسابات، بينما تكون وظيفة الطالب هنا معالجة واحد أو أكثر من المتغيرات، فالحاسوب يمكن أن يساعد الطالب في تزويده بالعوامل المرتبطة بالمشكلة المنوي حلها، وما على الطالب سوى المحاولة للوصول إلى حل المشكلة.

8- برمجيات إدارة التعليم:

لا تقدم هذه البرمجيات تعليماً من أي نوع ولكنها توفر طريقة لإدارة العملية التعليمية بواسطة الحاسوب، والمقصود بالعملية التعليمية هنا إجراءات التدريس مثل: إعداد الاختبارات أو تنفيذها، وتقدير درجاتها، وإخراج نتائجها في صورة مقروءة للطلاب وأولياء الأمور كما قد يكون من إجراءات التدريس تصنيف الطلاب وفق سجلات درجاتهم، ثم تحديد مستوياتهم فيها ونوعية البرامج الإضافية المطلوبة لتحسين تلك المستويات.

(6-2) مميزات البرمجيات التعليمية:

للبرمجيات التعليمية العديد من المميزات، ومن هذه المميزات كما أشار إليها كل من (عليان، الدبس، 2003؛ الراضي، 2010):

1- تعمل على استثارة اهتمام الطلبة وتشويقهم نحو موضوع الدرس ومواصلة العمل، كما أنها على اختلاف أنواعها تقدم خبرات متنوعة ليأخذ منها كل طالب ما يحقق أهدافه ويثير إهتمامه، بالإضافة إلى أنها تبعث فيه السرور لتقبل المعلومات، وتجدد من نشاطهم لمتابعة الدرس والبحث عن الحقائق العلمية والتوصل إلى النتائج.

2- تساعد في إيجاد وتوفير الجو النفسي والتربوي في الفصول الدراسية وداخل المختبر، فتعمل على كسر الجمود والروتين التقليدي.

3- تساعد على تقليل الزمن المستغرق في نقل المعلومات والمهارات والخبرات للطلاب.

4- تمنح المتعلم فرصة أخرى لفهم بعض جوانب الدرس التي لم يتمكن من فهمها من قبل المعلم.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

5- تبسيط المعلومات والأفكار وتوضيحها، ومساعدة الطلبة على القيام بأداء مهاراتهم كما هو مطلوب منهم بفاعلية ورغبة.

6- وفي هذا النوع من التعليم يمكن للمتعلم تكرار الدرس عدة مرات، وهذا يمنح المتعلم أسلوبا جيدا للاستذكار والمراجعة، فهي تساعد كثيرا في ترسيخ المعلومات في ذهن المتعلم.

7- كما أنها تتيح للمتعلم إستعراض الدرس بطريقة أخرى غير الطريقة التي عرض بها المعلم، وهذا التنوع في العرض يساعد على فهم الدرس بعدة طرق قد تكون إحداها أفضل من الأخرى بالنسبة للمتعلم.

(8-2) أنماط استخدام الحاسوب في التعليم:

تنوعت أنماط استخدام الحاسوب في عملية التعليم والتعلم، ويمكن أن تقسم هذه الأنماط إلى مجالين لتقليل الخلط بينهما (فنديل، 2006):

(أ) أنماط استخدام الحاسوب في عملية التعلم وهي: التعلم المبني على الحاسوب (CBL) Computer Based Learning: وهو يعني استخدام الحاسوب في عملية تفاعلية طرفاها الحاسوب والمتعلم فقط، والتعلم بمساعدة الحاسوب (CAI) Computer Assisted Learning هو أحد جوانب التعلم المبني على الحاسوب، ويركز على التعبير عن دور الحاسوب في توجيه وإرشاد المتعلم عبر دراسة مادة علمية معينة، وإمداده بتغذية راجعة فورية، وتعليمات إضافية في حال تعثر المتعلم.

(ب) أنماط استخدام الحاسوب في عملية التدريس وهي: التدريس المبني على الحاسوب (CBT) Computer Based Teaching، ويعني استخدام الحاسوب في عملية تفاعل يكون المدرس والحاسوب والمتعلم أطرافها، والتدريس هنا يتضمن تدريسا مباشرا من المعلم مع استخدام الحاسوب من قبل الطلبة، وقيام المعلم بتدريب طلبته على ممارسة حل تمارين بالحاسوب واستخدامه وسيلة تعليمية، والتدريس بإدارة الحاسوب (CMT) Computer Managed Teaching، ويجلس المدرس أمام الحاسوب ويشرح لتلاميذه، وهم يتابعون عبر شاشات متفرقين أو في جماعات.

ثانيا : الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع أثر استخدام الحاسوب في تحصيل الطلبة، في مختلف المواضيع المدرسية العلمية والعلوم الإنسانية، وفي مختلف المراحل التعليمية، وجاءت هذه الدراسات نتيجة للتغيرات التي طرأت على نوعية الخبرات المقدمة للطلبة، ومواكبة التقدم الحاصل في طرق التدريس، وأساليب تقديم الخبرات والوسائل المعينة لتبسيط تقديمها. وفي مايلي استعراض لعدد من الدراسات والأدبيات السابقة، التي أجريت في مجتمعات متعددة وموضوعات مختلفة، ومن هذه الدراسات:

دراسة مهنا (2001): هدفت هذه الدراسة إلى تصميم برمجية تعليمية محوسبة، ودراسة أثرها وأثر عامل اللون في تحصيل طالبات الصف الثامن الأساسي لبعض المفاهيم الرياضية، تكون مجتمع الدراسة من جميع طالبات الصف الثامن الأساسي الملتحقات في مدرسة رابعة العدوية الأساسية للبنات للعام الدراسي 2001، حيث بلغ عددهن 192 طالبة موزعات على أربع شعب، وكشف تحليل بيانات الاختبار البعدي عن النتائج الآتية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تحصيل طالبات الصف الثامن الأساسي المباشر لبعض المفاهيم الرياضية تعزى لكل من طريقة التدريس (حاسوب، عادية)، اللون (برمجية ملونة، غير ملونة)، وكان الفرق لصالح طرائق التدريس بالحاسوب وباستخدام البرمجية الملونة.

دراسة الرفاعي (2003) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر برمجية تعليمية في تحصيل طلبة الصف الرابع الأساسي لبعض المفاهيم الهندسية و اتجاهاتهم نحو الحاسوب، وتكونت عينة الدراسة من (48)

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

طالباً وطالبة، وأشارت النتائج في تحليل التباين الثنائي Tow-way Anova إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تحصيل الطلبة تعزى لطريقة التدريس المستخدمة، حيث بينت النتائج أن تدريس الرياضيات بمساعدة الحاسوب كان أكثر فعالية في زيادة مستوى تحصيل الطلبة وزيادة استيعابهم لمادة الرياضيات.

وهناك من الدراسات ما تناولت استقصاء أثر استخدام برمجية الرسم الهندسي Geometric (GSP Sketchpad) في تحصيل طلبة الصف الثالث الإعدادي في هندسة المثلثات وأجراها أبو عراق، إسماعيل (2004) وتكونت عينة الدراسة من شعبتين عشوائياً من نفس المدرسة بمجموع 84 طالباً، وتم تعيين الشعبتين عشوائياً إلى مجموعتين تجريبية (24) طالباً وضابطة (24)، وأظهرت المعالجة الإحصائية لتحليل التباين المصاحب ANCOVA لأداء طلبة مجموعتي الدراسة على الاختبار البعدي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء طلبة عينة الدراسة تعزى لطريقة التدريس ولصالح برمجية الرسم الهندسي GSP.

وأجرى عرمان دراسة (2005) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تقنية الوسائط المتعددة التفاعلية على التحصيل. حيث تكونت عينة الدراسة من 20 طالباً وطالبة مسجلين لمساق استخدام الحاسوب في التربية، وقد جاءت نتائج البحث داعمة لنتائج البحوث التي تؤكد نجاح استخدام هذه التقنية والتي تمثلت في وجود فرق دال إحصائياً بين متوسط درجات طلبة عينة البحث في التطبيق البعدي للاختبار التحصيلي. وعليه أوصت الدراسة بأهمية توظيف تكنولوجيا التعليم واستخدامها، وخاصة الوسائط المتعددة، في التعليم لما لها من أثر على تحصيل المتعلمين.

ومن الدراسات التي اهتمت بدراسة أثر استخدام الحاسوب على تحصيل الطلبة في اللغة العربية دراسة الطالبة: (2006) هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر استخدام نمط التدريس الخصوصي المعزز بالحاسوب في تحصيل طلبة الصف العاشر الأساسي في الأردن لقواعد اللغة العربية. وتكون أفراد الدراسة من مئة وأربعة (104) من طلاب وطالبات الصف العاشر الأساسي، في إحدى المدارس الخاصة في العاصمة عمان. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) تعزى إلى كل من طريقة التدريس المعتمدة على نمط التدريس الخصوصي المعزز بالحاسوب، وكان أبرز ما أوصت به هذه الدراسة إجراء دراسات حول التعلم المتمازج (Blended Learning).

وهدفت دراسة زين العابدين (2006) إلى التعرف على أثر استخدام برمجية تعليمية محوسبة في تحصيل طلاب الصف الخامس الابتدائي لأحكام التجويد، ويتكون مجتمع الدراسة من طلاب الصف الخامس الابتدائي في محافظة القريات، بالمملكة العربية السعودية، وأخذ عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم 70 طالباً، وأظهر التحليل الإحصائي لنتائج الاختبار التحصيلي الكتابي المباشر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى طريقة التدريس لصالح المجموعة التجريبية التي درست بالطريقة المحوسبة.

دراسة القرالة (2007) هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد أثر تصميم وحدة دراسية محوسبة مبنية على أساس التعلم الذاتي على التحصيل والتفكير الاستقصائي لدى طلبة الصف الثامن الأساسي في محافظة الكرك، وتكونت عينة الدراسة من (90) طالباً وطالبة، توزعوا إلى مجموعتين تجريبية عددها (45)، وضابطة عددها (45)، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لصالح المجموعة التجريبية، تعزى لطريقة التدريس باستخدام البرمجية المحوسبة، وأوصت الدراسة بأهمية استخدام الحاسوب في التدريس من خلال البرمجيات المحوسبة القائمة على التعلم الذاتي، وإجراء بعض الدراسات المشابهة في مباحث أخرى على نطاق أوسع.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وأجرى ذيابات (2008) دراسة بعنوان أثر استخدام طريقة التدريس المعزز بالحاسوب في تحصيل طلبة الصف الرابع الأساسي في مبحث التربية الاجتماعية والوطنية، وتكونت عينة الدراسة من 124 طالباً وطالبة من الصف الرابع الأساسي، وأسفرت النتائج باستخدام التحليل الإحصائي Ancova وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحصيل الطلبة في مبحث التربية الاجتماعية والوطنية تعزى لطريقة التدريس (طريقة التدريس المعزز بالحاسوب، طريقة التدريس التقليدية) ولصالح طريقة التدريس المعزز بالحاسوب.

وأجرى عاشور (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على فاعلية برنامج Moodle في اكتساب مهارات التصميم الثلاثي الأبعاد لدى طلبة كلية تكنولوجيا التعليم بالجامعة الإسلامية، واختار الباحث عينة قصدية مكونه من (35) طالباً وهم من يدرسون في شعبة وسائط متعددة في الجامعة الإسلامية، وبعد تطبيق المعالجة الإحصائية أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية والضابطة قبل وبعد التجربة، وكانت الفروق لصالح التطبيق البعدي، وهذا يعني أن للبرنامج أثراً.

دراسة (الرفاعي، أماني، 2010) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استخدام برمجية حاسوبية في تدريس الهندسة على تحصيل طلاب الصف السابع الأساسي واتجاهاتهم نحو الهندسة. وتكونت عينة الدراسة من 60 طالبة، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي (T-test) إلى أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى تحصيل طالبات الصف السابع الأساسي تعزى لطريقة التدريس المستخدمة، حيث بينت النتائج أن تدريس الهندسة بمساعدة الحاسوب كان أكثر فاعلية في زيادة مستوى تحصيل الطالبات وزيادة استيعابهن لمادة الرياضيات.

هدفت دراسة الديب، الأشقر (2010) إلى التعرف على أثر فعالية وحدة الإحصاء والاحتمالات المحوسبة في تحصيل طالبات الصف العاشر الأساسي واتجاهاتهن نحوها، وقد تكونت عينة الدراسة من (76) طالبة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية وقسمت إلى مجموعتين: التجريبية وتكونت من (38) طالبة يدرسن الوحدة المقترحة المحوسبة، والمجموعة الضابطة (38) طالبة، ويدرسن بالطريقة المعتادة، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق في التحصيل البعدي لوحدة الإحصاء والاحتمالات بين المجموعتين التجريبية والضابطة لصالح المجموعة التجريبية اللواتي يتعلمن بالأسلوب المحوسب.

وأجرى المدني، العباسي (2011) دراسة هدفت إلى تقديم نموذج لدمج عمليات التصميم التعليمي ممثلة في تصميم برمجية تعليمية تدمج بإحدى بيئات التعلم الإلكتروني، وهي بيئة (Moodle)، وقياس أثر ذلك على تحصيل الطلبة الجامعيين، وقد تكونت عينة الدراسة من 60 طالباً وطالبة من قسم تكنولوجيا التعليم بكلية التربية. جامعة البحرين، تم تقسيمهم إلى مجموعتين تجريبية وضابطة، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح استخدام البرمجية التعليمية المدمجة مع تقنيات بيئة (Moodle) الإلكترونية. وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج البرمجيات التعليمية وغيرها من تقنيات تكنولوجيا التعليم مثل الحقايب التعليمية الحاسوبية، المواقع التعليمية، الأفلام التربوية، بيئات التعلم الإلكتروني مثل (Moodle)، لإثراء عمليات التعلم باستخدام هذه البرامج المعتمدة على أسس تصميم التعليم من جهة، ومن جهة أخرى على التقنيات التفاعلية والوسائط المتعددة. تعقيب على الدراسات السابقة:

من العرض السابق للدراسات السابقة خلصت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1- تناولت معظم الدراسات السابقة فاعلية استخدام البرامج المحوسبة في تنمية التحصيل الدراسي وأثبتت معظم هذه الدراسات الأثر الإيجابي لاستخدام البرمجيات المحوسبة في التحصيل الدراسي.

- 2- لم يقتصر تأثير البرامج الحاسوبية على طلاب المدارس لمراحل التعليم المختلفة، إنما تعدى ذلك إلى طلاب الجامعات.
- 3- وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع أثر حوسبة مبحث تطبيقات حاسوبية في تحصيل طلبة كلية العلوم الإدارية في جامعة فيلادلفيا، لأنها أقرب المباحث إلى الحاسوب ولسهولة إمكانية حوسبتها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الحاسوب في تحصيل طلاب كلية العلوم الإدارية في مبحث تطبيقات حاسوبية.

(1-3) منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج شبه التجريبي، حيث تم تجريب الرمجية الحاسوبية على شعبتين من طلبة كلية العلوم الإدارية الذين يدرسون هذا المبحث، لمعرفة مدى فاعلية الرمجية في زيادة التحصيل لدى طلاب المجموعتين (التجريبية و الضابطة).

(2-3) أفراد الدراسة:

اختارت الباحثة شعبي تطبيقات حاسوبية وعدد طلبتهما (44) طالبا وطالبة، وعينت إحداهما عشوائيا كمجموعة تجريبية والأخرى ضابطة، وبلغ أفراد كل من المجموعتين (22) طالبا وطالبة.

(3-3) أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة لأغراض الدراسة الاختبار التحصيلي، حيث تم إعداد جدول مواصفات لضمان صدق تمثيل الفقرات للمحتوى، أعدت الباحثة الاختبار حيث تتناسب فقراته مع الوزن النسبي لمستويات الأهداف، ولقياس التحصيل الدراسي لطلاب المجموعتين التجريبية والضابطة بعد إجراء الدراسة، وقد اشتمل الاختبار على سؤالين مقسمين على النحو التالي: السؤال الأول ويتكون من (6 فقرات صواب وخطأ)، و (3 فقرات اختيار من متعدد)، أما السؤال الثاني فعبارة عن 7 أسئلة تطبيقية على برنامج Microsoft Access مع فروعها.

- صدق الاختبار التحصيلي:

للتأكد من صدق الاختبار التحصيلي تم عرضه على مجموعة من المحكمين كانوا على النحو التالي: مدرس يحمل درجة الدكتوراه في هندسة الرمجيات، ومشرف مختبر يحمل درجة الماجستير في تكنولوجيا التعليم، ومدرسة تدرس مبحث تطبيقات حاسوبية تحمل درجة الماجستير في علم الحاسوب، من أجل إبداء الملاحظات والاقتراحات، وبعد توفر التغذية الراجعة أخذت الباحثة بأرائهم، ثم أجرت التعديلات في ضوء اقتراحاتهم ليكون الاختبار شاملا وممثلا للمحتوى إلى أن تم وضعه في الصورة النهائية للتطبيق، ومن الملاحظات التي تم أخذها بعين الاعتبار حيث تم التعديل بشكل لغوي على الاختبار، وتم إضافة سؤال، وتم إعادة ترتيب بعض الأسئلة.

- ثبات الإختبار التحصيلي: لقد تم تقدير معامل الثبات للاختبار باستخدام معادلة كرومباخ الفا بالقيمة (0,89) واعتبرت هذه القيمة مناسبة لأغراض هذه الدراسة.

(4-3) إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وتحديد أفراد الدراسة، قامت الباحثة بالإجراءات التالية في التنفيذ:

- 1- تقدير الاحتياجات التعليمية عن طريق تحديد الصعوبات التي تواجه الطلبة في دراسة الموضوع (كيفية إنشاء جداول قواعد البيانات).

2- تحديد الأهداف أو التّاحات التعليمية.

3- أعدت الباحثة برمجية تعليمية في وحدة كيفية إنشاء جداول قواعد البيانات من مبحث تطبيقات حاسوبية لطلاب كلية العلوم الإدارية، باستخدام برنامج الفلاش، وتهدف البرمجية إلى تغيير في أسلوب طريقة التدريس مقارنة بالطريقة الاعتيادية في تدريس مبحث تطبيقات حاسوبية، لما تحتوي عليه من شرح للدروس وتوظيف الصوت والحركة وروابط للتنقل بين الدروس.

امتاز البرنامج بالعديد من المميزات منها إمكانية استخدامه من قبل الطلبة بيسر، واحتوائه على صفحة رئيسة بمحتويات الدروس، بحيث يكون بالإمكان الوصول إلى أي درس من خلال هذه الصفحة، وذلك بعمل ارتباط تشعبي بين هذه الصفحة وكافة الدروس.

أما بالنسبة لصدق البرمجية فقد قامت الباحثة بعرض البرمجية على مدرس مختص في قواعد البيانات يحمل درجة الماجستير في نظم المعلومات الإدارية، ومشرف مختبر يحمل درجة الماجستير في الشبكات، ومدرسة تحمل درجة الماجستير في نظم المعلومات الحاسوبية، وذلك من أجل تحكيم البرمجية، وقد كان هناك بعض التعديلات التي قامت بها الباحثة ومنها تعديل بعض الألوان، وتكبير حجم بعض النصوص، وتغيير ألوان بعض الخطوط، وقد وافق المختصون على محتوى البرمجية وأسلوب عرضها ومناسبتها لأغراض الدراسة.

4- تحضير جدول مواصفات أداة الدراسة.

5- بناء أداة الدراسة (النسخة الأولية) وهي عبارة عن اختبار تحصيلي يتكون من سؤالين مقسمين إلى الأتي: السؤال الأول ويتكون من 6 فقرات صواب وخطأ، و 3 فقرات إختيار من متعدد، أما السؤال الثاني فعبارة عن 7 أسئلة تطبيقية على برنامج Microsoft Access مع فروعها.

6- عرض أداة الدراسة (الاختبار) على المحكمين لإبداء الرأي حول الصياغة اللغوية ومدى ملاءمته للمستويات المعرفية وتمثيله للأهداف وشموليته للمحتوى التعليمي. وتم إجراء التعديلات المطلوبة بحسب توجيهاتهم.

7- تطبيق البرمجية التعليمية كطريقة تدريس على المجموعة التجريبية بينما كانت تدرس المجموعة الضابطة بالطريقة الاعتيادية. واستمر التطبيق مدة 10 محاضرات.

8- إجراء الاختبار على مجموعتي الدراسة الضابطة والتجريبية.

9- تصحيح إجابات المجموعتين وترتيب البيانات وتبويبها وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

(5-3) متغيرات الدراسة:

هذه الدراسة شبه تجريبية إذ تم توزيع الطلاب عشوائيا بين مجموعات الدراسة، حيث تم اختيار المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة عشوائيا حسب ما كانت الشعب موجودة عليه، حيث تم إجراء الاختبار التحصيلي كاختبار بعدي، واشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات المستقلة: وهي طريقة التدريس ولها نوعان:

- طريقة التدريس باستخدام البرمجية التعليمية.

- طريقة التدريس الاعتيادية.

2- المتغير التابع: تحصيل الطلبة في الاختبار التحصيلي البعدي.

(6-3) المعالجة الإحصائية:

اعتمدت الباحثة في تحليل نتائج أفراد العينة على استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في الاختبار التحصيلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) ومن ثم اختبار (T-test) لمعرفة الفروق بين المجموعتين المتكافئتين (التجريبية والضابطة). و مقياس كرومباخ ألفا لقياس مدى ثبات الاختبار التحصيلي.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

(1-4) نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:

نص سؤال الدراسة على ☺ ما أثر حوسبة مبحث تطبيقات حاسوبية في تحصيل طلبة كلية العلوم الإدارية في جامعة فيلادلفيا وانبثقت عنه الفرضية التالية ☺ لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ في متوسط التحصيل بين طلاب المجموعة التجريبية الذين درسوا باستخدام البرمجية وأقرانهم الذين درسوا بالطريقة الاعتيادية حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد الدراسة وتم استخدام اختبار ت (T-test) لعينتين مستقلتين للكشف عن وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط تحصيل المجموعتين التجريبية والضابطة. والجدول (1) يوضح النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة.

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة

المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
التجريبية	22	15.0000	4.35343	4.944	42	0.000
الضابطة	22	9.2273	3.32282			

وبمقارنة قيمة ت المحسوبة (4.944) وقيمة ت الجدولية (2.0181) تبين وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في متوسط التحصيل بين طلاب المجموعة التجريبية الذين درسوا باستخدام الحاسوب وأقرانهم الذين درسوا بالطريقة الاعتيادية ولصالح المجموعة التجريبية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1-5) مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فرق دال إحصائياً في تحصيل طلبة كلية العلوم الإدارية في جامعة فيلادلفيا، في مبحث تطبيقات حاسوبية، بين متوسط علامات المجموعة التجريبية ومتوسط علامات المجموعة الضابطة، ولصالح المجموعة التجريبية (التي درست باستخدام البرمجية التعليمية)، مما يؤكد دور استخدام البرمجية التعليمية كطريقة تدريس فاعلة وذات أثر في زيادة تحصيل الطلبة مقارنة بالطريقة الاعتيادية.

ترى الباحثة إن هذه النتيجة متوقعة، لما لاستخدام الحاسوب من ميزات متعددة في عرض المادة التعليمية، كاستخدام المؤثرات بأشكالها المختلفة كالصوت والصورة والحركة، وكون طريقة التدريس بالحاسوب، تركز على اتجاهات حديثة في التدريس، كتفريد التعليم ومحورته حول المتعلم من خلال إتاحة الفرصة للطلبة للبحث عن المعلومات واكتشافها واستقصائها بنفسه، كما يعطي للطلبة مرونة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

أكثر، حيث يستطيع التنقل بين مكونات المادة التعليمية المبرمجة، حسب رغبته وفي الوقت المناسب له وبالسعة التي يحتاجها.

يلاحظ إن نتائج هذه الدراسة تتفق مع دراسات كل من مهنا (2001) والرفاعي (2003) و اسماعيل (2004) وعمران (2005) والطوالبة (2006) وزين العابدين (2006) والقراه (2007) وذيابات (2008) وعاشور (2009) والرفاعي و أماني (2010)، والديب والأشقر (2010) والمدني والعباسي (2011)، في الأثر الإيجابي لاستخدام الحاسوب بالتدريس مقارنة بالطريقة الاعتيادية.

(2-5) التوصيات والمقترحات:

بناء على هدف الدراسة ونتائجها توصي الباحثة بما يلي:

- 1- تبني استخدام الحاسوب في التعليم كطريقة أو وسيلة تعليمية، إذ أنها تؤدي لزيادة جذب الطلبة للمحتوى، وتزيد من دافعيتهم وتفاعلهم مع المادة التعليمية، مما ينعكس على أدائهم وبالتالي على تحصيلهم.
- 2- إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال تأخذ بعين الاعتبار محددات هذه الدراسة، فيما يتعلق بحجم العينة ومحتوى الاختبار، وبعض المتغيرات الأخرى التي لم تتناولها هذه الدراسة مثل جنس الطلبة.
- 3- إعداد برامج تعليمية محوسبة لمختلف الباحث وللمختلف المراحل الدراسية.
- 4- تصميم وتطوير برمجيات تعليمية بإشراف خبراء تربويين ومطوري برامج وتوفيرها للمدرسين وتشجيعهم على استخدامها.
- 5- تحميل البرمجية التعليمية ببيئة التعلم الإلكتروني المودل (Model) ليسهل على الطلبة الوصول إليها في الوقت المناسب.

المراجع

- الزعبي، محمد بلال (وآخرون) (2012) ، مهارات الحاسوب2، عمان، زمزم ناشرون وموزعون.
- أبو سلامة، عبد اللطيف وخلدون الجدوع ومحمد الغولة (2001م)، مقدمة في قواعد البيانات، عمان، دار البركة للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي ومحمد الدبس (2003م)، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الثانية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الراضي، أحمد علي (2010)، التعليم الإلكتروني، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الهرش، عايد ومحمد غزاوي وحاتم يامين، (2003)، تصميم البرمجيات التعليمية وإنتاجها وتطبيقاتها التربوية، إربد: المكتبة الوطنية.
- سالم، أحمد محمد (2007م)، تكنولوجيا التعليم، عمان، دار أجنادين للنشر والتوزيع.
- أبو العطا، مجدي محمد (2002)، المرجع الأساسي لمستخدمي Flash5، عمان، شعاع للنشر والعلوم.
- الراعي، رمضان (2003)، مشاريع تعليمية في FlashMX، عمان، شعاع للنشر والعلوم.
- ليت، جيردي (2002)، فلاش إم إكس فورداميز، الإعداد والترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة علوم الحاسب الآلي.
- الحيلة، محمد (2007)، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، عمان، دار المسيرة.
- قنديل، أحمد، (2006)، التدريس بالتكنولوجيا الحديثة، القاهرة، مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- الزعبي، سليم ومنى، مطر (1994)، الحوسبة التعليمية دراسة حول إدخال الحاسوب إلى المدارس الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة بيت لحم، فلسطين.
- مهنا، وفاء (2001)، تصميم برمجية تعليمية محوسبة، ودراسة أثرها وأثر عامل اللون في تحصيل طالبات الصف الثامن الأساسي لبعض المفاهيم الرياضية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الرفاعي، أروى عبد المنعم (2003)، أثر برمجية تعليمية في تحصيل طلبة الصف الرابع الأساسي لبعض المفاهيم الهندسية واتجاهاتهم نحو الحاسوب، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- أبوعراق، إسماعيل و احمد خصاونه (2007)، أثر استخدام برمجية الرسم الهندسي Gsp (Geometric sketchpad) في تحصيل طلبة الصف الثالث الإعدادي في هندسة المثلثات ، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- عرمان، إبراهيم محمد (2005)، أثر استخدام تقنية الوسائط المتعددة التفاعلية على التحصيل طلبة الدراسات العليا في مقرر استخدام الحاسوب في التربية، رسالة ماجستير ،كلية التربية، قسم الدراسات

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

علياء، جامعة فلسطين، القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الحادي عشر، تشرين الأول 2007.

الطوالبة، محمد (2006)، أثر استخدام نمط التدريس الخصوصي المعزز بالحاسوب في تحصيل طلبة الصف العاشر الأساسي في الأردن لقواعد اللغة العربية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات التربوية، الجامعة العربية المفتوحة، عمان، الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 2، عدد 2، 2006، 87-103، حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن.

زين العابدين، عبد العزيز بن عبد الله ياسين (2006)، أثر استخدام برمجية تعليمية محوسبة في تحصيل طلاب الصف الخامس الابتدائي لأحكام التجويد، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

القرالة، الأء جميل (2007)، أثر تصميم وحدة دراسية محوسبة مبنية على أساس التعلم الذاتي على التحصيل والتفكير الاستقصائي لدى طلبة الصف الثامن الأساسي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

ذيابات، لانا محمد (2008)، أثر استخدام طريقة التدريس المعزز بالحاسوب في تحصيل طلبة الصف الرابع الأساسي في مبحث التربية الإجتماعية والوطنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الرفاعي، محمد و أماني الرفاعي (2010)، أثر استخدام برمجية حاسوبية في تدريس الهندسة على تحصيل طلاب الصف السابع الأساسي واتجاههن نحو الهندسة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الديب، ماجد و أيمن محمود (2010)، أثر فعالية وحدة الإحصاء والاحتمالات المحوسبة على تحصيل طالبات الصف العاشر الأساسي واتجاههن نحوها، رسالة ماجستير، مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الانسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ص 97-143 يونيو، 2010 جامعة الأقصى، وزارة التربية والتعليم .

المدني، محمد عطا ومصطفى محمد العباسي (2011)، تصميم برمجية تعليمية ودمجها ببيئة (Moodle) الإلكترونية وقياس أثرها على تحصيل عينة من طلبة قسم تكنولوجيا التعليم، رسالة ماجستير، جامعة دلمون، جامعة السلطان قابوس، مجلة الدراسات التربوية والنفسية.

عاشور، إسماعيل نافع (2009)، فاعلية برنامج Moodle في إكتساب مهارات التصميم ثلاثي الأبعاد لدى طلبة تكنولوجيا التعليم بالجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

شديقات، يحي وطارق ارشيد (2005)، أثر استخدام الحاسوب والانترنت في تحصيل طلاب الصف الثامن الأساسي في مبحث العلوم مقارنة بالطريقة التقليدية في محافظة المفرق، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.

دور تقنيات التسويق التجاري في صناعة المنتجات السياسية

دراسة حالة الانتخابات الرئاسية في الجزائر لسنة 2014

د. صحراوي بن شيحة

جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس / الجزائر

الملخص

إن التسويق السياسي كان ولا يزال عنصرا أساسيا في عملية التنمية المبنية على مشاركة المواطن في إدارة الشؤون المحلية والوطنية وفي التثقيف على الديمقراطية، وعلى العمل التطوعي المشترك للتنمية المستدامة. التسويق السياسي هو أحد الاتجاهات الحديثة والمعاصرة لدراسة العمل السياسي ، لأنه يمس حياة المجتمعات بشكل مباشر أو غير مباشر ، فالتسويق السياسي ليس مجرد نشاط تسويقي فقط ولا هو نشاط سياسي أو استراتيجي أو سلوكي بل أنه خليط بين هذه العلوم والمعارف لكونه نشاط تسويقي يستخدم التقنيات وأساليب التسويق الحديث في التأثير على سلوك الناس داخل المجتمعات المختلفة ، كذلك نشاط سياسي لأنه يدرس الكيفية التي يمكن لأي حزب سياسي أن يمارس جزءا من العمل السياسي ونعني العمل في أوساط الجماهير الشعبية وهو نشاط استراتيجي لأنه يعتمد على التخطيط وصياغة الاستراتيجيات المراد تحقيقها حسب الأهداف العامة للحزب. كما أنه يعمل على تحسين وضع حزب سياسي ما على زيادة أعضائه وشعبيته وتحسين المساهمات المالية والبرامج السياسية ، وفي هذا السبيل يستخدم التسويق السياسي جميع الوسائل الضرورية والتقنيات الممكنة للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا بالارتباط مع تطلعات الرأي العام والجماهير الشعبية .

ولقد سمي هذا النمط العلمي في الإعلام السياسي تسويقا لأنه أخذ من التسويق التجاري أحدث تقنياته وأساليبه ومبادئه وطورها في خدمة المجال السياسي ، ومن هنا تعتبر الأحزاب السياسية أو البرامج السياسية أو المرشحين سلعة للتسويق تباع وتشتري .و هنا نطرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الخصائص والسمات التي يتمتع بها المنتج السياسي على الناخبين وماهي العناصر أو المتغيرات التي تؤدي إلى تغيير موقف الناخبين قبل وأثناء عملية الاقتراع ؟

ولحل هذه الإشكالية قمنا بصياغة ثلاثة فرضيات علمية والتي نسعى عن طريق استخدام بعض النماذج السلوكية والكمية لمعرفة موقف الناخبين من الحزب أو المرشحين السياسيين وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الأحزاب وبالتالي يمكن تسليط الضوء على فعالية الإستراتيجية التسويقية السياسية الواجب إتباعها في الحملات الانتخابية بما يضمن النجاح في الانتخابات .

ولتحديد هذا تم دراسة موضوع موقف الناخبين الجزائريين من المرشحين للانتخابات الرئاسية الجزائرية المزمع إجراؤها في 17 أفريل 2014 .

إن التسويق السياسي موضوع هذه الورقة البحثية هو بالدرجة الأولى صناعة أمريكية وأنه على الصعيد التأسيسي معرفيا مصاب بتلك الزخم من الإجراءات الأمريكية البناءة سواء على صعيد المفهوم أو على صعيد التطبيق الإجرائي للمفهوم وهو فرع معرفي جديد تعود بدايته الأولى إلى عام 1932 أثناء إجراء الانتخابات الرئاسية الأمريكية، إلا أنه لابد من الفصل بين التسويق السياسي وبين التسويق التجاري والدعاية السياسية والاتصال السياسي.

و في هذا الإطار طرحنا مجموعة من التساؤلات الهامة :

- هل يمكن تطبيق مفاهيم التسويق وتقنياته و استراتيجياته في السياسة ؟
- هل يخدم التسويق السياسي المنظمات السياسية والمرشحين فقط ؟
- هل مراحل تطور التسويق السياسي هي نفسها مراحل تطور التسويق التجاري؟
- ما هي المتغيرات التي تؤثر على موقف الناخبين أثناء العملية الانتخابية ؟
- أجريت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، كندا و ألمانيا أظهرت أن الناخبين يختارون المرشحين على حسب قوة الخصائص و السمات التي يتمتع بها كل مرشح.
- أما في الجزائر لم نتمكن من معرفة على أي أساس يختار الناخب المرشح السياسي:
- هل يختار على حسب الانتماء الحزبي المبني على المبادئ الحزبية أم مبني على الفرص أم مبني على البقاء في الحزب؟

- هل يختار على حسب جدية البرنامج السياسي أم على أساس الخصائص و السمات التي تتوفر في المرشح ؟ والمعروف أن في الدول النامية و العربية ليست هناك ثقافة تاريخية سياسية انتخابية و أن في الماضي القريب كان المرشحون ينتخبون بطريقة غير ديمقراطية و ذلك بالاعتماد على صناعة نسبة المشاركة و الفوز بـ 99,99% و تقدم للعالم و هذا طبعا يخالف الواقع.

إن الانتخابات التي تستوفي الشروط هي الميزان الذي توزن به الشرعية و الديمقراطية و كلما كان الميزان دقيقا و أمينا كلما كانت الشرعية محترمة و مطاعة.

و في هذا الصدد طرحنا الإشكالية التالية:

مشكلة البحث

كيف تؤثر الخصائص و السمات التي يتمتع بها المرشح السياسي على الناخبين ؟ و ما هي العوامل أو المتغيرات التي تؤدي إلى تغيير موقف الناخب قبل و أثناء الحملة الانتخابية و يوم عملية الاقتراع ؟ و لحل هذه الإشكالية قمنا بصياغة ثلاثة فرضيات علمية و التي نسعى عن طريق استخدام بعض النماذج السلوكية و الكمية لمعرفة موقف الناخبين من الحزب أو المرشحين السياسيين و ذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الأحزاب و بالتالي يمكن تسليط الضوء على فعالية الإستراتيجية التسويقية السياسية الواجب إتباعها في الحملات الانتخابية بما يضمن النجاح في الانتخابات .

الفرضيات العلمية

الفرضية الأولى

هناك اتجاه طبيعي لدى المستهلكين السياسيين لمقاومة شراء معظم الأفكار التي لا تعتبر ضرورية و هذا كاف لمعرفة قصد الناخب و قرار انتخابه لهذا الحزب أو المرشح.

الفرضية الثانية

يمكن حث المستهلكين السياسيين على مضاعفة تأييدهم للأحزاب السياسية أو المرشحين لإعداد الاستراتيجيات التسويقية السياسية المعمول بها في الحملات الانتخابية عن طريق استخدام وسائل الإثارة المختلفة.

الفرضية الثالثة

محاولة إيجاد العلاقة بين الاعتقادات المتولدة لدى المستهلك أي الناخب والموقف اتجاه الحزب أو المرشح السياسي.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

و لدراسة هذه الفرضيات لابد من أن تتم من خلال الأهداف التالية :

أهداف البحث

إن الهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل في :

- معرفة كيفية استخدام النماذج السلوكية و الكمية التي استخدمت بنجاح كبير في تسويق السلع المادية في تسويق السياسة.
- تحديد الخصائص و السمات التي يبحث عنها المستهلك السياسي في المنتجات السياسية.
- تطوير معارفنا عن التنبؤ و التحكم في إجراء الانتخابات السياسية .
- تحديد نقاط القوة و الضعف في المنتجات السياسية التي تعرض في السوق السياسي
- معرفة كيفية استخدام أسلوب استطلاع الرأي قبل موعد إجراء الانتخابات السياسية.
- تحديد العناصر الأساسية لأسلوب التسويق السياسي و أدوات تحليل المعلومات بالاعتماد على الوسائل الإقناعية السمعية البصرية .
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي تمكن المنتجات السياسية أي المرشحين من جمع أكبر عدد ممكن من أصوات الناخبين أو الفوز بمقعد في الانتخابات.

و للوصول إلى هذه الأهداف اتبعنا المناهج العلمية التالية :

المناهج العلمية المستخدمة في البحث

أولا : المنهج التاريخي

تطرقنا إلى ظهور و تطور التسويق السياسي بداية من سنة 1932 في الولايات المتحدة الأمريكية إلى غاية الانتخابات الرئاسية لسنة 2012 ، حيث اعتمدنا على هذا المنهج في جمع المعلومات حول الأحداث و الوقائع الماضية المتعلقة بالتسويق السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية ، بريطانيا وفرنسا.

ثانيا : المنهج التحليلي

اعتمدنا على هذا المنهج لحل المشاكل المتعلقة بتأثير الخصائص و السمات المتوفرة في المرشح السياسي على الناخب و المتغيرات و العوامل التي تؤدي إلى تغيير موقف الناخب قبل و أثناء عملية التصويت بالطريقة العلمية و هو أقوى الطرق التي نستطيع بواسطته اكتشاف و تطوير معارفنا عن التنبؤ و التحكم في إجراء الانتخابات السياسية .

ثالثا : منهج دراسة حالة

قمنا بدراسة موضوع الانتخابات الرئاسية في الجزائر المزمع إجراؤها خلال السداسي الأول من سنة 2014 عن طريق استخدام أسلوب استطلاع الرأي قبل موعد الانتخابات بهدف معرفة موقف الناخب الجزائري في الأحزاب السياسية التي تقدم مرشحها إلى الساحة السياسية. و قد شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 500 ناخب ممن تزيد أعمارهم عن 18 سنة ممثلة لـ 5 ولايات بـ 20 دائرة انتخابية .

مصادر جمع المعلومات

تنقسم مصادر جمع المعلومات التي اعتمدنا عليها في هذا البحث إلى:

- المصادر الثانوية و هي عبارة عن الأدبيات التي تناولت موضوع التسويق السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا و بريطانيا و ذلك لوضع الأسس النظرية و العلمية للإطار النظري لهذه الدراسة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- المصادر الأولية و ذلك من خلال القيام بتصميم استبيان من خلال أسلوب استطلاع الرأي و التي ستغطي الجوانب التي تناولت الإطار النظري لدراسة الفرضيات التي اعتمدت في هذه الدراسة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدنا على استخدام النماذج السلوكية و الكمية في تسويق المنتجات السياسية لأن فكرة هذه النماذج تستند على الخصائص و السمات التي يتمتع بها المرشح أو الحزب بحيث تعتبر القاعدة الأساسية في قياس موقف الناخب اتجاه الحزب أو المرشح من خلال نموذج فيشبن Fishbein

Modèle بتطبيق المعادلة التالية: $A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij}$ و تحليل Spss للوصول إلى نتائج هذا البحث.

و على هذا الأساس قسمنا هذا البحث إلى 3 أجزاء :

الجزء الأول سنتناول فيه بالتفصيل المفاهيم المختلفة للتسويق السياسي على اختلاف زوايا المتابعة له معرفيا و توظيفا . و في الجزء الثاني سنحاول توضيح دور الاتصال الجماهيري في تسويق المنتجات السياسية و في الجزء الثالث سنتطرق إلى دراسة حالة الانتخابات الرئاسية في الجزائر لمعرفة كيفية استخدام النماذج السلوكية و الكمية في تسويق المنتجات السياسية و بالتالي معرفة نقاط القوة والضعف لكل من هذه الأحزاب السياسية و من سيكون له الحظ الكبير للفوز بمقعد الرئاسة.

الجزء الأول: المفاهيم المختلفة للتسويق السياسي

1- المفاهيم المختلفة للتسويق التجاري و التسويق السياسي

أ- التسويق التجاري

تعريف Kotler سنة 1980

“التسويق هو النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الحاجات و الرغبات من خلال عملية التبادل”
“التسويق بأنه الجهود التي يبذلها الأفراد و الجماعات في إطار إداري و اجتماعي معين للحصول على حاجاتهم و رغباتهم من خلال إيجاد و تبادل المنتجات و القيم من الآخرين” و هذا التعريف هو أكثرها قبولا بين رجال التسويق و من خلال تحليل هذا التعريف يتضح أن التسويق مزيج من مجموعة من عناصر و هي :

- 1) أن التسويق نشاط إنساني يرتبط بوجود الأفراد و سلوكهم، من الضروري على رجل التسويق أن يتعرف على حاجات و رغبات هؤلاء الأفراد حتى يتسنى له إشباعها.
- 2) الإشباع يتم عن طريق المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق و المتمثلة في سلع و خدمات و أفكار.
- 3) الإشباع يتم من خلال عملية التبادل.
- 4) التبادل يجب أن يتم من خلال بعد زمني و مكاني يمثل السوق.

تعريف جمعية التسويق الأمريكية سنة 1985

إن جميع التعارف ، وإن تباينت في مضمونها ، إلا أنها تشير و توضح بعدا من أبعاد التسويق تبعا لتفاوت نظرة أو اختلاف الزاوية التي ينظر منها علماء التسويق ، إذ على الرغم من هذا الاختلاف إلا أنهم أجمعوا

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

أن التسويق نشاطا منتج للمنافع الاقتصادية و تحقيق الالتقاء بين العرض و الطلب من السلع و الخدمات و الأفكار حيث تنتقل من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو استعمالها ، حيث كان تعريف كوتلر رائد المدرسة الحديثة للتسويق أكثره قبولا بين رجال التسويق و ذلك حتى ظهور التعريف الرسمي الجديد لجمعية التسويق الأمريكية في سنة 1985 .

“ التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط و تنفيذ و خلق و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات و الأفكار اللازمة لإتمام عمليات التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات الأفراد و تحقيق أهداف المنظمات “

و نظرا لأهمية التعريف الجديد للجمعية نقوم بمناقشته من حيث المزايا و الشيء الجديد التي أتت به خلافا للتعريف السابق لسنة 1948:

يمكن القول بأن لهذا التعريف مزايا عديدة منها:

- (1) أن التسويق نشاط يتم ممارسته بواسطة المنظمات المختلفة و لهذا يكون نافعا للأفراد والمنظمات و يحقق أهدافهم.
- (2) يحدد هذا التعريف الأنشطة التي تدخل في نطاق الوظيفة التسويقية و هي المنتج ، التسعير ، التوزيع ، الترويج و هذه الأنشطة هي عناصر المزيج التسويقي و التي تؤدي إلى إشباع وارضاء المستهلك في حالة تطبيقها بصورة فعالة .
- (3) قطاعات المستهلكين و التي سيتم إشباع حاجاتهم قد تم اختبارهم و تحليل رغباتهم و حاجاتهم قبل البدء في عمليات الإنتاج .
- (4) أساس النشاط التسويقي هي عمليات المبادلة التي تؤدي إلى إشباع حاجات الطرفين
- (5) وجود التسويق بمفاهيمه و أساليبه في كل أنواع المؤسسات سواء التي تهدف إلى تحقيق الأرباح أو لا تهدف إلى تحقيق الأرباح.

ب- التسويق السياسي

التسويق السياسي هو مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تعظيم و تنظيم عدد المؤيدين لمرشح سياسي أو لحزب معين أو برنامج أو فكرة معينة بما في ذلك الدعم المادي الجماهيري باستخدام كافة وسائل الاتصال الجماهيري أو أي وسيلة أخرى ضرورية .

تحليلا لهذا التعريف :

- نلاحظ أن هذا المفهوم يشير إلى أن التسويق السياسي يستهدف تسويق منتج و ليس مجرد بيع منتج سياسي معين إذ يحتوي على ثلاثة أبعاد أساسية:

البعد الأول : اتساع و كبر عدد القضايا المطروحة أو البرامج أو الأفكار الخاصة بالحزب أو المرشح ، البعد الثاني : هو العمق و الذي يشير إلى مدى تعدد الأطروحات الخاصة بحل المشاكل أو تنفيذ البرنامج الواحد والبعد الثالث : الترابط الذي يشير إلى استخدام وسيلة أو عدة وسائل مشتركة أو مستشار إعلاني أو إعلامي واحد لنشر البرامج الانتخابية .

2- المراحل الكبرى لتطور التسويق السياسي الأمريكي

هناك ثلاثة مراحل أساسية

المرحلة الأولى : الطفولة (1952-1960)

المرحلة الثانية: المراهقة (1964-1976)

المرحلة الثالثة: مرحلة سن الرشد

3- المعطيات التي شجعت تطور التسويق السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية

أولا : الانتخابات التمهيدية : جانفي/ جويلية Les primaires

المؤتمر الوطني : جويلية/سبتمبر

الاقتراع الشعبي: نوفمبر

الاقتراع الانتخابي: ديسمبر Vote électoral

نقل صناديق الاقتراع : 6 جانفي

إعلان اسم الفائز : 6 جانفي

تنصيب الرئيس و نائبه : 20 جانفي من السنة الجديدة

ثانيا : تحديث الاتصال الديمقراطي

ثالثا : أقدمية تغلغل وسائل الاتصال الجماهيري الحديثة

4- المزيج التسويقي السياسي

يعتبر المزيج التسويقي مفتاح تحقيق الأهداف و هناك أربع عناصر للمزيج التسويقي و يطلق عليها

عادة Ps 4 و هي المنتج Production ، السعر Prix ، التوزيع Place الترويج

Promotion

هناك فريقا آخرا من الباحثين قام بتوسيع عناصر المزيج التسويقي و أوضحوا أنها غير كافية في مجال

تسويق الخدمات و الأفكار: حيث حددت بسبعة عناصر Ps 7 (المزيج السباعي)

الخدمة ، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، البيئة المادية، عمليات الإدارة

أما في مجال التسويق السياسي هناك ستة عناصر للمزيج التسويقي Ps 6

المنتج السياسي، السعر السياسي، التوزيع السياسي، الترويج السياسي، التمويل السياسي، التعبئة السياسية

1-4 المنتج السياسي: هو عبارة عن مزيج من الخصائص و الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في المنتج

السياسي كصورة المرشح و صفاته و خصائصه غير شخصية كالبرنامج السياسي، صورة الحزب الوعود

المقدمة...الخ.

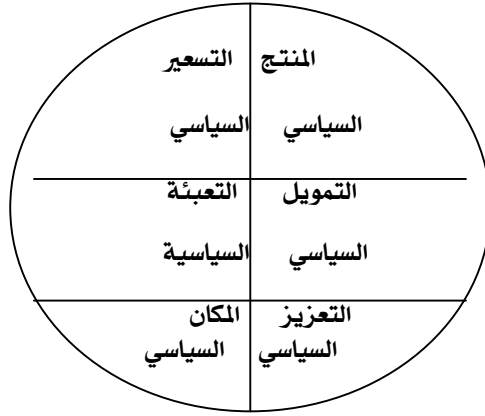
المنتج السياسي يعبر عن سلوك المؤسسات السياسية و أعضائها و مرشحيها و رموزها و مؤتمراتها

السياسية و دستورها و سياساتها إلا أنه منتج يختلف عن السلع و الخدمات لما يحتويه من رموز و قيم

ومعاني ذات أبعاد اجتماعية و ثقافية.

رقم (1)

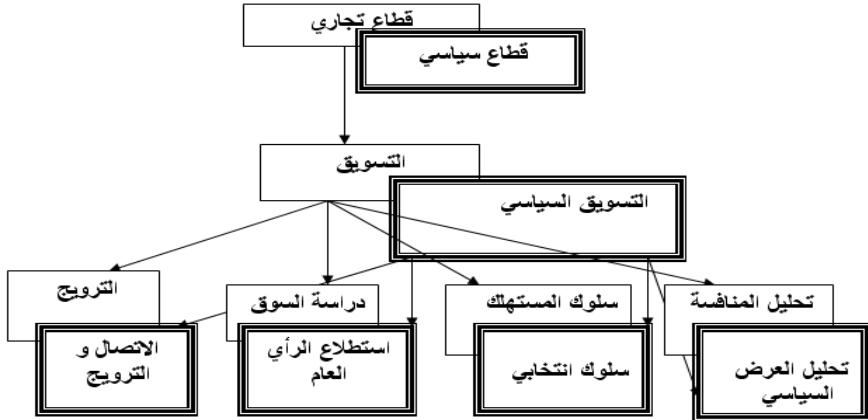
المزيج التسويقي السياسي



المصدر : محمود جاسم الصميدعي ص 52

شكل رقم (2)

التسويق التجاري و التسويق السياسي

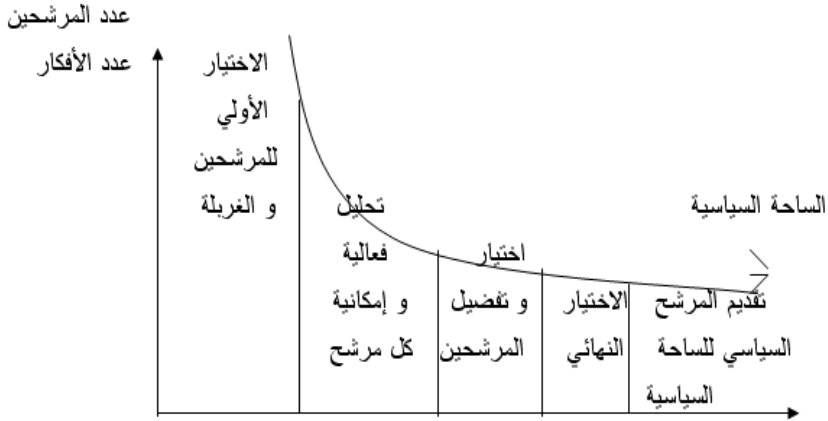


المصدر : MARTIN VIRGINIE كراس البحث رقم 08 سنة 2003 ص 9.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة
مراحل إكتشاف و تقديم المنتج السياسي إلى الساحة السياسية

و الشكل المبين أدناه يوضح مراحل اكتشاف و تقديم المرشحين السياسيين

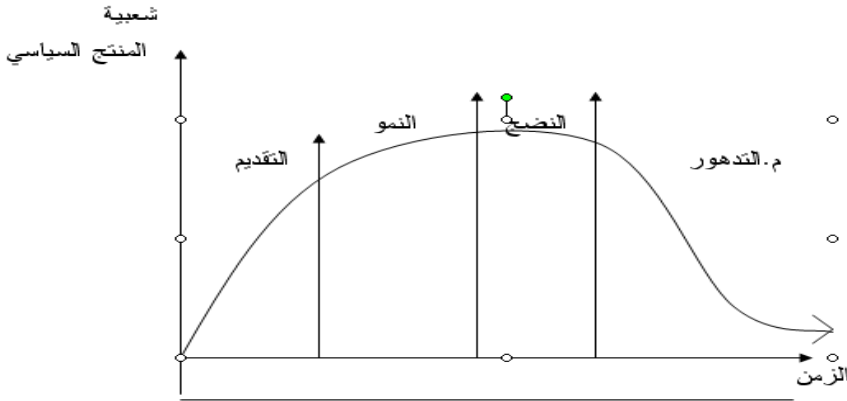
شكل رقم (3) مراحل اكتشاف و تقديم المنتج السياسي



المصدر : التسويق السياسي محمود جاسم ص 163

و لتوضيح أكثر تعتمد نجاح الإستراتيجية التسويقية السياسية إلى حد كبير على قدرة مدير الحملة الانتخابية أو رجال التسويق السياسي على فهم المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج السياسي ووضع الإستراتيجية المناسبة لكل مرحلة.

شكل رقم (4) دورة حياة المنتج السياسي



المصدر : محمود جاسم ص 166

2-4 التسعير السياسي:

يختلف مفهوم التسعير السياسي عنه في تسعير السلع والخدمات حيث أن سعر الحزب أو المرشح السياسي هو ذلك المبلغ الإجمالي للتكاليف المتفرقة بإنتخاب الحزب أو المرشح السياسي بما يعرف بالمال الميسر للحملات الانتخابية كوسيلة للتأثير على المرشحين الذين يخوضون الانتخابات السياسية، أما الأستاذ Luc Dupont يعتبر التسعير السياسي هو الصوت الذي يمنحه المنتخب للمرشح يعني Le Vote .

3-4 المكان السياسي:

للتوزيع السياسي أهمية تتجلى في أنه يعالج الطرق والقنوات الملائمة و الفعالة التي تسمح للمرشح السياسي بإيصال أفكاره وبرامجه وحتى صورته الشخصية إلى جمهور الناخبين في السوق السياسي المستهدف بشكل شخصي و في الوقت المناسب و المكان المناسب كما هو جاري خلال الحملات الانتخابية.

4-4 التعبئة السياسية:

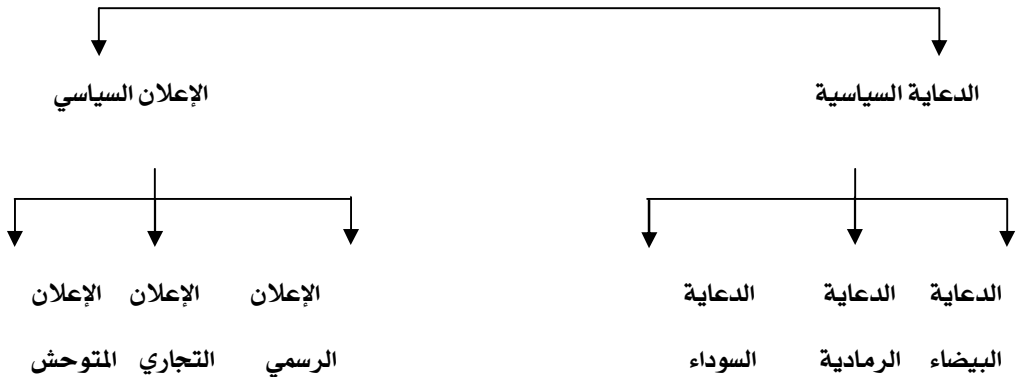
التعبئة السياسية تعني تعبئة كافة الإمكانيات الداخلية والخارجية للحزب و المؤيدين له و المتعاطفين معه و كذلك تعبئة الإنفاق على اختيار الوسائل الإعلامية الناجحة و كذلك وقت التحرك و أسلوبه في الساحة السياسية بالشكل الذي يمكن أن يؤثر عن الناخبين و على الجمهور و هناك إستراتيجيات للتعبئة السياسية:



5-4 الترويج السياسي:

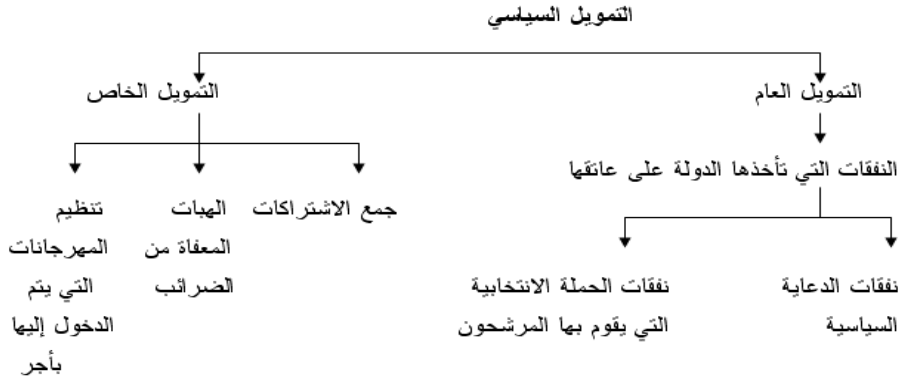
يستخدم الترويج السياسي للتأثير على توجهات الناخبين و حثهم على التصويت لصالحهم، بحيث يعتمد على عنصرين هامين هما الدعاية السياسية و الإقناع السياسي، و نجاح أي مرشح في الانتخابات السياسية يعود بالدرجة الأولى إلى الإحترافية في إستخدام إستراتيجية الترويج السياسي:

الترويج السياسي



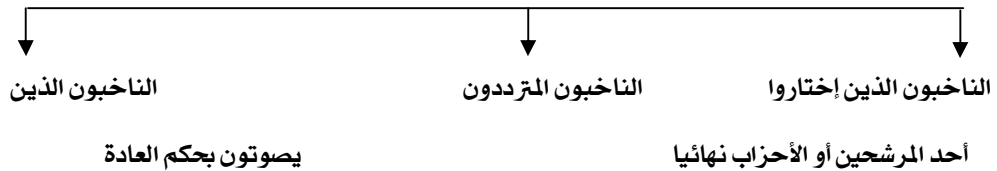
6-4 التمويل السياسي:

فإن الصعاب التي تواجه إدارة الحملة الانتخابية هي الكيفية التي يمكن بها جمع الأموال اللازمة لتمويل هذه النفقات و عدم تجاوز السقف المحدد قانوناً و من أين يمكن جمع الأموال؟ حتى تكون مشروعة و ليس كما يحدث لبعض الشخصيات من فضائح حول الأموال التي جمعت و طريقة التصرف بها و التمويل السياسي يعتمد على مصدرين أساسيين:



5- السوق السياسي:

السوق السياسية هي الساحة السياسية التي تمارس فيها الأنشطة السياسية و التأثير على الجمهور لبيع ما يريدونه من أفكار و برامج سياسية للناخبين و المجموعات المختلفة من المجتمع و التي يمكنها التأثير في القرار التصويتي للناخب، بحيث يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من الناخبين:



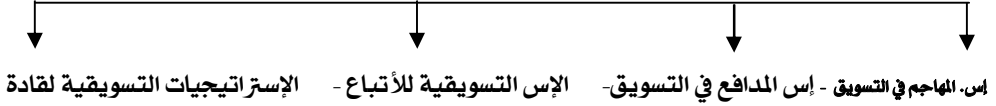
كما تناولت في هذه الرسالة تجزئة السوق السياسي و أهميته للوصول إلى المستهلك السياسي أو القطاع السوقي المستهدف، بحيث تعتبر الثقافة السياسية هي العنصر المحدد لها و المتحكم بصورها و تخضع هذه القطاعات السوقية لمبدأ العرض و الطلب و هي لا تقتصر على الناخبين بل هي علاقة متكاملة و شاملة بين الطرفين.

6- إستراتيجيات التسويق السياسي:

يستثمر التسويق السياسي كافة إستراتيجيات التسويق السياسي و تكتيكاته و هو بالطبع سياق له خصوصياته الأكثر تعقيداً من مداخل و إتجاهات تخطيط حملات التسويق السياسي و مراحل التخطيط و تكتيكات التسويق السياسي ما يتميز به هذا الجزء من الرسالة هو أنه يزود المهتمين باستراتيجيات الخطط الخاصة بالتسويق السياسي عبر سلسلة متكاملة من البرامج و الخطوات المتتابعة كما أنه يقوم ببيان التكتيكات الخاصة المعتمدة في هذه الاستراتيجيات:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

أنواع الاستراتيجيات

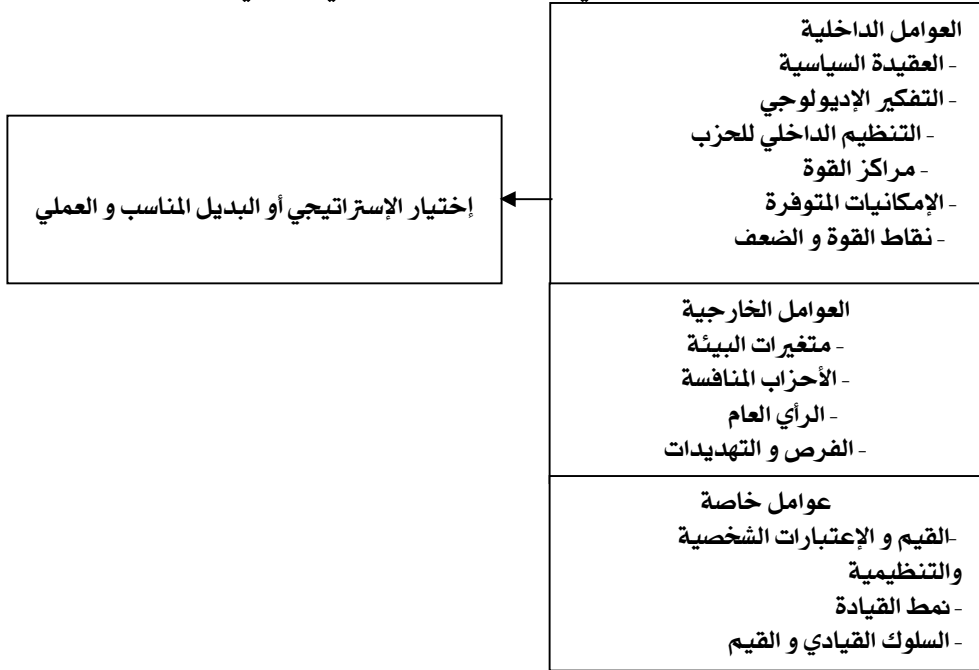


الساحة السياسية الصغيرة

إن الإثارة الأكثر وضوحا في هذا الجزء تذهب إلى إمكانية التعامل مع مفهوم التسويق السياسي من زاوية علمية و خطوات عملية يمكن قياسها و التأكد من نجاعتها كخيرات سياسية علمية بالدرجة الأولى و هناك عوامل مؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي السياسي هذا ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (5)

العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي السياسي



المصدر : من إعداد الباحث

الجزء الثاني : دور الاتصال الجماهيري في تسويق المنتجات السياسية

تبقى مفاهيم الاتصال ضابطة مؤثرة لإيقاع أي مفهوم تسويقي فالمفهوم الاتصالي تطور تطورا ملحوظا خلال السنوات الماضية حتى صارت وسائل الاتصال تؤثر على العملية السياسية و على استراتيجيات الاتصال في التسويق السياسي . لذلك خصصنا هذا الجزء لمناقشة هذه الإشكاليات و العناصر الدقيقة الأخرى لأن وسائل الاتصال الجماهيري تلعب دور المصدر المعلوماتي الأول للناخبين لذلك تؤثر على كافة النظريات و المناهج الخاصة في الإعلام و الاتصال على التسويق السياسي.

1- المفاهيم الأساسية للإعلام والاتصال الجماهيري

1- مفهوم الإعلام الجماهيري

الاتصال والإعلام الجماهيري هي عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيري الفريدة في قدرتها على توصيل و بث الرسائل إلى جمهور كبير متباين الاتجاهات و لمستهلكين غير معروفين للقائم بالاتصال ، بحيث تصلهم الرسائل في نفس الوقت و بسرعة كبيرة مع إمكانية خلق رأي عام و على تنمية اتجاهات و أنماط من السلوك غير موجودة و تحريكها إلى وجهة يريدها المرسل. و تشمل وسائل الاتصال الجماهيري ما يصطلح على تسميتها باللغة الأجنبية بـ Mass Media كل الوسائل التي لها قدرة كبيرة على نقل الرسائل الجماهيرية من مرسل إلى عدد كبير من المستهلكين أو الأفراد كالصحف و المجلات والكتب والتلفزيون و السينما و الراديو و الأنترنت ، و قد نمت هذه الوسائل و تطورت في ظل ظروف سياسية واجتماعية و دولية ، و لا يتم أسلوب الاتصال فيه إلا عن طريق وسائل الاتصال الجماهيري وهي وسائل الإعلام.

2- العوامل التي ساعدت على نمو و تقدم وسائل الاتصال الجماهيري

هناك شروط يجب توافرها حتى تنمو وسائل الاتصال الجماهيري و أذكر منها :

- توفر التمويل اللازم للحصول على تكنولوجيا الاتصال و الإعلام و الاتصال
- وجود قاعدة علمية و ثقافية في المجتمع بحيث تسمح بإنتاج المعلومات و توزيعها و استهلاكها.
- كثافة سكانية يمكنها أن تستهلك نتاج الوسائل الإعلامية الجماهيرية
- و جوب توفر مناخ ملائم من حرية الرأي و التعبير
- الإمكانيات التكنولوجية التي تسهم في دعم و تطوير عملية الاتصال الجماهيري

3- العوامل التي أدت إلى تطور الاتصال الجماهيري

هناك عدة عوامل أدت إلى إحداث ثورة اتصالية كبرى في العالم مما أدى إلى نمو الاتصال الجماهيري بسبب نمو صناعة الصحافة و انتشار الصحافة الشعبية و ما رافقها من خدمات كتطوير تقنيات الطباعة، اكتشاف البرق، تطوير طريقة تصنيع الورق، اختراع التصوير، تحسين شبكات الطرق و المواصلات خاصة مجال الطيران و القطارات، إنشاء مؤسسات مختصة التي جعلت من الاتصال الجماهيري صناعة كبيرة مربحة، اختراع السينما كوسيلة اتصالية تنقل الصوت و الصورة و الحركة ، اختراع الراديو بحيث أصبح وسيلة اتصالية وطنية و دولية ، اختراع التلفزيون ودخوله إلى السوق الجماهيري ، تطور وسائل الإعلام الالكترونية و الطباعة و الأقمار الصناعية و الكومبيوتر و بدء عملية الإنترنت الجماهيرية و انتشار الشبكة العنكبوتية ، و ظهور الإعلان كوسيلة تسويقية تحقق مصدرا تمويليا أساسيا لوسائل الإعلام الجماهيري و أخيرا انتشار الهواتف النقالة التي أصبحت وسيلة اتصال جماهيري تستقبل الإرسال الإذاعي و التواصل مع الأنترنت و استقبال الرسائل و بثها.

4- وسائل و آليات الاتصال الجماهيري السياسي

1-4 مفهوم الاتصال و الإعلام السياسي

إن معنى الاتصال السياسي يتضح أكثر من خلال الإشارة إلى الإطار العام الذي يتم فيه و هو نظام الاتصال السياسي الذي يتكون من أربعة عناصر أساسية:

- الجوانب و الأنشطة الاتصالية للمؤسسة السياسية

– الجوانب والأنشطة السياسية للمؤسسة الإعلامية

– توجهات الجماهير إزاء الاتصال السياسي

– الجوانب والأنشطة السياسية المرتبطة بالثقافة السياسية

لا بد من الإشارة هنا على أن هناك علاقة ما بين المؤسسة السياسية و المؤسسة الإعلامية تتميز بالتعاون و بالصراع: بالتعاون لأن وسائل الإعلام وحدها تستطيع الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير، و بالتالي فهي ضرورية لتبليغ الرسائل السياسية إلى الجماهير و المؤسسة السياسية تعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات بالنسبة لوسائل الإعلام، سواء بصفة رسمية أو غير رسمية.

أما الصراع بين المؤسستين فهو ناتج عن تصور كل طرف لوظيفته في المجتمع فالمؤسسة السياسية تعتقد أن لها الشرعية و تملك الحقيقة و الحق في إقناع الجماهير بأحقية قضيتها و أهدافها السياسية، و المؤسسة الإعلامية تعتقد أن وظيفتها هي خدمة حق الجماهير في أن تعرف بطبيعة الحال درجة التعاون و حدة الصراع تختلفان باختلاف الثقافات السياسية و التقاليد الإعلامية الذي يعطي شكلا محددا للاتصال السياسي. و الاتصال السياسي ببساطة يعني مجموع الرسائل الصادرة من الحكام و الموجهة إلى الحكوميين و تبليغها بواسطة دعائم وسائل الإعلام و الاتصال. كما يعني أيضا مجموعة من التقنيات المستعارة في محترفي الاستشارة السياسية للاتصال بالحكوميين و في التسويق السياسي وسر الآراء و العلاقات العامة و الإشهار، و تعديلها أو تغييرها .

ومن ثم يمكن القول أن الاتصال عملية تنتقل بواسطتها المعلومات والأفكار والقيم والتوجهات إلى الفرد أو خلال الجماعة أو داخل المجتمع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة يترتب عليه تغيير أو تعديل التوجهات الفكرية أو التوجهات القيمية للأفراد و الجماعات و ما يقترن بذلك من أنماط متباينة للسلوك الفردي و مما لا خلاف عليه في هذا المجال أن العملية السياسية تمثل أحد أبعاد العملية الاجتماعية الكلية و إن إختص بذلك بنمط محدد للاتصال تقتضيه خصوصية العملية

السياسية ووظائفها هو ما اتفق الباحثون على تسميته الاتصال السياسي Communication

Politique وهناك تعريف أكثر إحاطة بهذه العملية و أدق تعبيراً عنها و أقرب إلى وجهة نظر

الذي نحن بصددده. "إن الاتصال السياسي عبارة عن مضمون سياسي مباشر أو غير مباشر ينساب من خلال الوسائل الاتصالية الشخصية أو الجماهيرية و تعبر عن أهداف يسعى القائم بالاتصال الحكومي أو غير الحكومي إلى تحقيقها من خلال خلق نوع من الإقناع مع جمهور محلي أو وطني أو إقليمي أو عالمي يرى القائم بالاتصال السياسي أن الاتصال به يعتبر أحد المسالك التي تمكنه من تحقيق أهدافه التي يعبر عنها ذلك المضمون السياسي و ذلك دون أن يغفل المحددات الذاتية و الموضوعية التي قد تكون لها انعكاساتها الايجابية أو السلبية على جهده الاتصالي الذي يمارسه من خلال الأدوار الاتصالية المختلفة

وهناك نوعان من الصور في الاتصال السياسي: الصورة المدركة الموجودة في أذهان جمهور الناخبين، و الصورة المبتغاة التي يريد الحزب أن يرسلها في أذهان جمهور الناخبين.

وتجدر الإشارة إلى أن الناخب يصوت من أجل الصورة و ليس من أجل البرنامج السياسي، ولكي يحقق الحزب أهدافه و يبيع الصورة التي يريدها إلى جمهور الناخبين، لا بد أن يكون هناك اتصال سياسي فعال و هذا يستلزم بطبيعة الحال توفر بعض الشروط.

2-4 شروط الإعلام و الاتصال السياسي الناجح

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

من بين أهم شروط الاتصال السياسي الناجح أذكر البعض منها و هي:

- توفر معطيات حول جمهور الناخبين من حيث خصائصهم السوسيوثقافية و الديمغرافية وتوقعاتهم و توجهاتهم و انشغالاتهم. هذه المعطيات تساعد على رسم الإستراتيجية وتحديد الأهداف و صياغة الرسائل السياسية.
- ينبغي أن تكون الرسائل السياسية واضحة و بسيطة لتكون في متناول الجميع و قصيرة والقصر يتوقف على الدعمة الاتصالية المختارة، و منسجمة أي الانسجام ين ما يقوله المرسل وما ينتظره الجمهور و المصادقية و تتوقف على محتوى الرسالة و مرتبة المرسل.
- الإختيار الدائم لقناة الاتصال و هذا يتوقف على هدف الاتصال السياسي و الجمهور الذي يتوجه إليه العلاقة الجيدة مع رجالات الإعلام من خلال الاستعداد الدائم لمقابلتهم و تسهيل حصولهم على المعلومات و الحوارات، لكن الحذر المطلوب بخصوص ما يصرح به.
- ضرورة الوعي بخصوصيات التلفزيون و تقنيات الظهور على الشاشة الذي يمكن أن يؤدي إلى نجاح الرجل السياسي أو فشله.
- ينبغي أن يكون للأحزاب أخصائيو في التعامل مع وسائل الإعلام و هو تخصص جديد ظهر في الثمانينات و يطلق على هذا الاختصاص المؤثرون و المتلاعبين بوسائل الإعلام.
- هذه هي إذن بعض الشروط الأهم، إلا أن هذه الشروط إذا ما توفرت لن تكون كافية لوحدها، إذا ما لم يكون هناك قائمون بالاتصال السياسي ، قادرين على تنفيذ إستراتيجية الحزب الاتصالية ، و عليه هناك بعض المواصفات التي ينبغي للرجل السياسي أن يتحلى بها و هي عشرة حسب البروفسور ليك ديبون .

5- إستراتيجيات الاتصال الجماهيري في التسويق السياسي

على الرغم من الانفتاح في النظام الإعلامي بداية من التسعينات فإن هذا الانفتاح على ما يبدو لم يغير شيئا من مضمون وسائل الاتصال الأكثر جماهيرية كالراديو و التلفزيون ، بحكم تبعيتها المباشرة للسلطة السياسية أو بفضل فرض قيود تحد من ممارسة نشاطها الإعلامي بكل حرية إذ توظف السلطة النظام الإعلامي ككل لصالحها لإنتاج الدعاية السياسية المطلوبة و التي ترغب السلطة الوصول إليها و استخدام النظام الإعلامي لهذه الأساليب جعل من البيئة بيئة شائعات في أغلب الحالات، بدلا من أن يجعلها بيئة معلومات، لأن دور وسائل الاتصال في العملية السياسية يتركز أساسا على بناء أو دعم الإطار المعرفي للأفراد، و بالتالي لا يتيح الفرص المطلوبة للأحزاب السياسية لعرض منتجاتها و عروضها السياسية في السوق السياسي بكل حرية، و على قدم المساواة و تكافؤ الفرص مع بعضها البعض ، و عليه نستطيع أن نقول أن السوق السياسي الحر و البيئة الإعلامية الحرة و النزوية شرطان أساسيان لممارسة التسويق السياسي في أي دولة. و الاتصال السياسي موجه في أغلب الأحيان إلى الطبقة الواعية سياسيا و هذه الأخيرة في معظم الدول عازفة عن المشاركة في العملية السياسية لأنهم هم المستهدفون في الخطاب السياسي المتحدث عن الإصلاح السياسي و التحول الديمقراطي و هم كذلك المستهدفون بالتسويق السياسي و القادرون على التأثير في السوق السياسي.

و عليه، يمكن استخدام إستراتيجية اتصالية التي تتناسب مع موقف اتصالي معين و مع فئات معينة من الناخبين و طبقا لهذه النظرية توجد أربع إستراتيجيات للاتصال في التسويق السياسي.

1-5 إستراتيجية الإعلام

طبقا لهذه الإستراتيجية يكون الاتصال في المؤسسة السياسية أو الحزب أو المرشح السياسي إلى الناخبين (المستهلك السياسي)، حيث تقدم الأفكار و المعلومات و الاتجاهات إلى الفئات المستهدفة بغية

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

دعم اتجاهاتهم في اتخاذ القرارات المناسبة باستخدام المزيد من الرسائل الاتصالية التي توضح أهداف الحزب أو المرشح السياسي.

2-5 إستراتيجية الإقناع

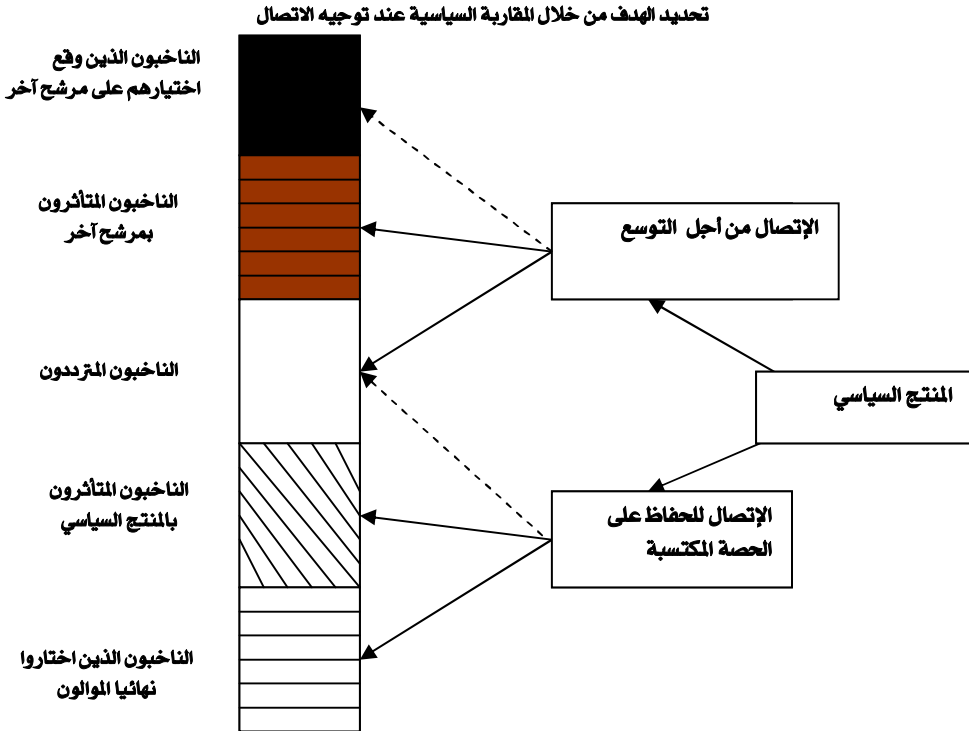
تستخدم إستراتيجية الإقناع في التوجه إلى الجمهور غير النشط أو الجمهور الكامن الذي لا يعبر عن أي توجه سياسي معين، و يحمل أفكارا و طروحات تعبر عن وجهة نظره، عندما تسعى الأحزاب السياسية أو المرشح السياسي إلى إحداث تغيير مقصود في معارف و اتجاهات و سلوكيات جمهور معين . إذ تتطلب هذه الإستراتيجية أهدافا واضحة و محددة و مزيجا من الرسائل الإقناعية.

3-5 إستراتيجية بناء الإجماع

تأخذ هذه الإستراتيجية اتجاهين من المنظمة السياسية أو الحزب أو المرشح إلى الفئات المستهدفة و من المستهلك السياسي إلى الحزب أو المرشح و تستخدم لبناء علاقات إستراتيجية مع البيئة الخارجية و كذلك عندما يظهر تعارض بين أهداف الجهات المسوقة، بحيث تسعى هذه الإستراتيجية إلى إيجاد أرضية مشتركة تحقق التفاهم بين الجهات المسوقة و الجماهير المستهدفة.

و يمكن توضيح ذلك عن طريق الشكل البياني التالي الذي جاء به فيليب مارك :

شكل رقم (6)



المصدر : MAAREK PHILIPPE الاتصال و تسويق الرجل السياسي ص 66

واضح من الشكل السابق رقم (6) ، بإمكاننا التمييز بين خمسة فئات من الناخبين حسب إمكانية التأثير عليهم بواسطة وسائل الاتصال السياسي ، الدعاية و الإعلان السياسي و هم الناخبون الذين اختاروا نهائيا مرشح سياسي آخر بعينه ، و بأن هذا البديل المختار من المرشحين، يتم على أساس كونه مناسباً لمصالح هذه الفئة ، النوع الثاني من الناخبين هم الناخبون المتأثرون بمرشح آخر أو بما يسمى الناخبون السلبيون الذي وقع اختيارهم على مرشح غير المرشح الذين اعتادوا التصويت له و لكن هذا الاختيار غير نهائي ، و بالتالي فإن المزيد من الترويج السياسي قد يغير اتجاهاتهم و آرائهم، و النوع الثالث هم الناخبون المترددون و هم الذين ليست لديهم مواقف محددة من أي مرشح سياسي، و النوع الرابع الناخبون المتأثرون بالمرشح السياسي المعتاد ، و النوع الخامس و الأخير الناخبون الموالون و أعني المخلصون للحزب أو المرشح و بالتالي هذه الفئة قد حسمت اختيارها نهائياً . و مما سبق ذكره ، نلاحظ أن المرشح السياسي يسعى إلى تحديد الشرائح أو القطاعات السوقية السياسية المستهدفة من الناخبين حسب الأهداف المسطرة . هل يريد الحفاظ على القطاع السوقية المكتسب أم يريد التوسع و الحصول على المزيد من القطاعات السوقية الجديدة ، و هناك بطبيعة الحال عدة استراتيجيات للوصول إلى ذلك عن طريق استعمال استراتيجيات الاتصال السياسي الناجح .

الجزء الثالث : كيفية تطبيق النماذج السلوكية و الكمية في تسويق المنتجات السياسية
قمنا في هذا الجزء بممارسة تطبيقية لمفهوم التسويق السياسي في إسقاط مباشر على الانتخابات الرئاسية في الجزائر المقررة يوم 17 أبريل 2014 بما يتوافق مع الأسس العلمية التي بادرنا إلى تأسيسها في الجزأين السابقين ، إذ حاولنا تحليل موقف الناخب الجزائري على حسب ما يتوافر من أدوات تحليلية وتكتيكات تفكيرية للتسويق السياسي ، الجانب التطبيقي يعتبر رافد معلوماتي مميز لكافة المهتمين بالشأن السياسي و الانتخابي خاصة ممن يرغبون الدخول إلى الحياة السياسية من أوسع أبوابها كما أنه يتيح لرجال السياسة و الباحثين في الشأن السياسي الجزائري القدرة على تحليل مفردات التسويق السياسي و القدرة على معالجتها إعلامياً و سياسياً. و خصوصاً بعد استخدامنا النماذج السلوكية و الكمية التي استخدمت بنجاح كبير في مجال التسويق التجاري ، بهدف معرفة موقف الناخبين من الأحزاب السياسية و المرشحين و كذلك معرفة نقاط القوة و الضعف التي تتمتع بها الأحزاب و كذا التهديدات و المخاطر التي تواجهها الأحزاب التي تقدم مرشحين إلى الساحة السياسية.

و على هذا الأساس سنحاول في هذا الجزء إبراز من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها معرفة موقف الناخبين الجزائريين من الأحزاب السياسية و المرشحين الذين سيقدموا للساحة السياسية خلال الانتخابات الرئاسية المقبلة و كذلك تحديد نقاط القوة و الضعف في هؤلاء المرشحين بهدف معرفة مدى تأثير المتغيرات و العوامل البيئية المختلفة على المنتجات السياسية و بالتالي على القرارات المتخذة.

فالسؤال المطروح الآن لماذا نستخدم النماذج السلوكية و الكمية و التسويق السياسي؟ (الأفكار السياسية). إن فكرة هذه النماذج تستند على الخصائص و السمات التي يتمتع بها المرشح أو الحزب، بحيث تعتبر القاعدة الأساسية في قياس موقف الناخب اتجاه الحزب أو المرشح و بذلك فإن قياس الموقف يتم على أساس متعدد الأبعاد يتم من خلالها تحديد الكيفية التي يقيم فيها الناخبين الحزب أو المرشح وبالتالي فإن مجموع هذه التقييمات المرجحة بالقيمة المعطاة لكل خاصية أو سمة يمثل موقف هذا الناخب اتجاه الحزب أو المرشح السياسي.

و السؤال المطروح هنا كيف يقوم الناخب باتخاذ قرار المفاضلة و المقارنة و الاختيار بين البدائل المطروحة في الساحة السياسية من أحزاب و مرشحين؟ يمكن الاستنتاج بأن للناخب نظام للتقييم يتمثل في إعطاء وزن نسبي لكل خاصية أو سمة من الخصائص أو السمات التي تتوفر لدى كل بديل من البدائل وأعني بين الأحزاب أو المرشحين و التي يتم الإختيار أو المفاضلة فيما بينهم . إن كل خاصية أو سمة على وجه التحديد من الخصائص التي يوفرها كل بديل تقدم فائدة احتمالية للناخب و بالتالي فإن هذا التقييم سوف يحدد الخصائص أو السمات التي سوف تكون بمثابة معايير الإختيار . و هذا ما سنحاول إبرازه من خلال الدراسة الميدانية.

1- النماذج التعويضية:

وفقا لهذه النماذج بإمكان تعويض الخصائص المتوفرة في المرشح السياسي و التي قيمت بشكل ضعيف من قبل الناخبين ممكن تعويضها بالخصائص القوية التي تتوفر في نفس المرشح. و لتوضيح أكثر وفقا للأساس النظري لهذه النماذج إذا كانت في أحد المرشحين خاصية أو سمة مقيمة بشكل ضعيف فإنه يمكن أن تعوض عن هذه الخاصية بالخصائص الأخرى المقيمة بشكل مرتفع و المتوفرة في نفس المرشح و على هذا الأساس تسمى هذه النماذج بالنماذج التعويضية، و عليه تنقسم النماذج التعويضية إلى النماذج الخطية و النماذج غير خطية:

أولا: النماذج الخطية:

النماذج الخطية هي التي تتبع الطريق الخطي في تفضيل للشخص، بحيث أن قيمة و مستوى المنفعة لأي خاصية تكون متناسبة مع إمكانية التعويض بين المستويات المختلفة للخصائص، و على هذا الأساس فإن النماذج الخطية تفترض بأن الشخص سوف يختار البديل الذي يأخذ درجة عالية جدا، يعني أن عندما تأخذ الخصائص أو السمات ترجيحا مختلفة فإن الترتيب الذي تأخذه كل خاصية سوف يختلف عن ترتيب البدائل المعروضة، و بالتالي فإن البديل الأفضل سواء كان سلع أو خدمات أو أفكار يتم إختياره بدالة التقييم المرجح للخصائص أو السمات و هناك أنواع مختلفة من هذه النماذج:

1- نموذج فيشبن 1976 Modèle Fishbein

قام فيشبن بتطوير نظرية تكوين و تغيير الموقف و تفسيرها من خلال إيجاد العلاقة بين الإعتقادات المتولدة لدى الشخص و الموقف، حيث إقترح فيشبن نموذجين أساسيين، الأول نموذج لقياس الإتجاه الكلي و الثاني لقياس الإتجاه المتوقع.

1.1 – نموذج تعددية الخصائص

طبقا لهذا النموذج يمكن قياس الإتجاه الكلي للشخص نحو موضوع ما على حسب المعادلة الأساسية التالية:

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij}$$

حيث أن :

- A_j : تعبر عن موقف أو اتجاه الشخص نحو موضوع ما (سلعة، خدمة، فكرة، مرشح ... الخ

- a_i : جانب تقييم الشخص لدى أهمية كل خاصية من خصائص الموضوع ، أي التقييم الايجابي أو السلبي للخاصية أو السمة a_i .

- b_{ij} : قوة الاعتقاد و هي العلاقة بين الموضوع j و الخاصية i . أي احتمالية أن الموضوع j مقترن بالخاصية a_i أي احتمال أن تتوفر منه الخاصية a_i أم لا .

- N : عدد الخصائص أو الاعتقادات التي يعتبرها الفرد مهمة و يجب أن تتوفر في موضوع ما (سلعة، خدمة، فكرة أو مرشح).

و على حسب هذا النموذج فإن القاعدة الأساسية هي ما يمتلكه الحزب أو المرشح من خصائص وبالتالي فإنها تشكل نظام تفضيل الشخص حيث أن الموضوع (مرشح، حزب) الذي يمتلك خصائص أفضل من غيره هو المفضل لديه، و يمكن القول بأن اتجاه الفرد أو موقف الفرد نحو خاصية مرشح أو

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

حزب هو ناتج حاصل ضرب تقييمه لكل خاصية من خصائص (الفكرة أو الحزب أو المرشح) في مدى أهمية كل خاصية من الخصائص لذات المرشح أو الحزب بالنسبة له. و هذا يعني أن إنخفاض أهمية خاصية من الخصائص يعوضها الارتفاع في أهمية خاصية أخرى ... و هكذا. و يمكن توضيح فكرة هذا النموذج بالأرقام فيما بعد.

2.1- النموذج التنبؤي:

يستخدم هذا النموذج للتنبؤ بسلوك الفرد أو اتجاهه أو موقفه نحو تصرف معين كالتصويت على مرشح أو حزب مثلا و يمكن توضيح هذا النموذج في المعادلة الرياضية التالية:

$$A - j\text{este} = \sum_{i=1}^n b_i a_i$$

A التصرف : موقف أو اتجاه الفرد نحو القيام بتصرف ما ، كأن يقوم بالتصويت على مرشح ما

b_i : اعتقاد الفرد بأن التصرف الذي سوف يقدم عليه سوف يحقق بعض النتائج أ .

a_i : تقييم الفرد للنتيجة .

N : عدد النتائج الأساسية أو الهامة.

و هناك نماذج أخرى:

Modèle Rosenberg نموذج روزنبرك 1956

$$A_0 = \sum_{i=1}^n I_i V_i$$

Modèle Ahtola نموذج آتولا 1975

$$AK = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{g_i} b_{ij} k a_{ij}$$

Anderson نموذج أندرسون

$$R = c + \sum_{i=1}^n W_i S_i$$

Modèle Bass et Talarzyk نموذج باس و تالارزيك 1972

$$A_j = \sum_{i=1}^n W_i b_{ij}$$

Benhabib- نموذج بن حبيب 1988

$$A_j = \sum_{i=1}^n b_{ij}^{ai}$$

ثانياً: النماذج غير خطية:

تعتمد هذه النماذج على البديل الذي لا يمكن أن يأخذ تقييماً مرتفعاً أو علامة مرتفعة، إذا كان هذا البديل يحتوي على أحد الخصائص ذو تقييم ضعيف ذات علامة ضعيفة، العلامات التي تقع في أعلى سلم التقييم هي التي تجلب إنتباه الفرد الذي يحاول أن يتبع إجراءات متلاحمة. و على هذا الأساس فإن الفرضية هنا هي أن العلامات في أعلى سلم التقييم هي التي تؤثر على الإختيار و ليس العلامات التي تقع في أسفل سلم التقييم. غير أنه بالنسبة للخاصية فإنه كلما كان تقييم هذه الخاصية ذات قيمة مرتفعة كان تفضيل هذا البديل الذي تتوفر فيه هذه الخاصية و تنقسم النماذج غير خطية إلى نوعين أساسيين:

1- النموذج المضاعف Enihorn 1971 Modèle Multiplicatif

قام Enihorn هذا النموذج وفق المعادلة الرياضية التالية:

$$\cup = \prod_{i=1}^n a_i$$

ثم قام Enihorn بإدخال عدة متغيرات على هذه المعادلة بالإعتماد على لوغاريتم Log و بذلك أصبحت المعادلة السابقة على الشكل التالي:

$$\cup b = \prod_{i=1}^n a_i b_{ij} \quad \text{أو} \quad \text{Log } \cup b = \sum_{i=1}^n a_i \text{Log} b_{ij}$$

النماذج المستندة على مفهوم الفواصل: Les modèles basés sur la notion de distance

النماذج غير التعويضية Modèles non compensatoires

حسب هذه النماذج أن التقييم السليبي لأي خاصية متوفرة في موضوع ما لا يمكن أن يعوض بالتقييم الإيجابي للخصائص الأخرى المتوفرة في نفس الموضوع و بالتالي فإن الموضوع الذي خاصيته قيمت بشكل سليبي لا يمكن قبوله من قبل الفرد على الرغم من توفر خصائص عالية التقييم فيه و تنقسم هذه النماذج إلى ثلاث أقسام رئيسية:

أ- النماذج المعجمية Modèles lexicographique ou hiérarchie

ب- نماذج المداخل التصغيرية Modèles conjonctifs

ج- نماذج المداخل التعظيمية Modèles disjonctifs

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

و بالاعتماد على هذه النماذج قمنا بإجراء استطلاع آراء الناخبين قبل موعد إجراء الانتخابات الرئاسية المقرر إجراؤها في السادس الأول من سنة 2014 و تهدف هذه الدراسة إلى تحديد السلوك الانتخابي للشعب الجزائري و ذلك لمعرفة المعايير و المتغيرات التي يعتمد عليها في إختيار الأحزاب السياسية أو المرشحين، حيث قمنا بتوزيع عينة عشوائية حجمها 500 ناخب ممن تزيد أعمارهم عن 18 سنة وزعت على 5 ولايات ب 20 دائرة إنتخابية حسب النسب السكانية لتشمل سكان المدن والأرياف، الرجال و النساء بجميع الفئات العمرية، التحصيل العلمي، الحالة الشخصية، الوظيفة و الدخل الشهري، و تم إختيار الولايات المشار إليها أعلاه على أساس الكثافة السكانية، الثقافة المختلفة لكل ولاية، إختيارات سياسية معينة من قبل . و الشكل التالي يوضح توزيع العينة:

جدول رقم (1)

معلومات عن العينة التي تم التحقيق منها

رمز الولاية	الولاية	عدد السكان	عدد البلديات	عدد بلديات العينة	عدد ناخبي الولاية إلى غاية 15 ماي 2012	عدد مقاعد المجلس الشعبي الولائي	عدد ناخبي العينة	عدد ناخبي العينة المختارة
13	تلمسان	949135	53	05	634311	43	358445	117
20	سعيدة	330641	16	02	225736	39	122946	40
16	الجزائر	2988145	57	03	1811081	55	389772	128
22	بلعباس	604744	52	02	440795	39	227315	75
31	وهران	1454078	26	03	1004732	55	425632	140
المج	05	6326743	204	15	4116655	231	1524110	500

جدول من إعداد الباحث

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

و قد تم اختيار عينة كل ولاية باستخدام الطريقة الحسابية الرياضية المعروفة ، و النتائج التالية مبنية على مقابلات أجريت مع عينة عشوائية من الناخبين لكل ولاية بلغت على التوالي :

2- تحديد مواقف الناخبين من المرشحين السياسيين

تقييم أهمية الخصائص التي تتوفر بالمرشح السياسي

خلال مقابلة عينة البحث طلبنا منهم تقييم الخصائص و السمات على حسب سلم ثنائي القطب أي فيه جانب موجب ، نقطة محايدة و جانب سالب كما هو معروف:

2+	1+	0	1-	2-
----	----	---	----	----

و قد تم الحصول على النتائج التالية كما هي مبينة في الجدولين رقمي (2) و (3).

جدول رقم (2)

أهمية الخصائص أو السمات المفضلة عند الناخب

الرقم	الخصائص أو السمات التي يمكن أن تتوفر في المرشح	2+	1+	0	1-	2-	المجموع
1	الوعود المقدمة من طرف المرشح	97	150	73	101	79	500
2	منصب المرشح في الحزب	113	127	66	94	100	500
3	صورة المرشح أمام الجمهور	158	177	15	140	10	500
4	السجل الماضي للمرشح	121	169	18	105	87	500
5	صورة الحزب الذي ينتمي إليه المرشح	188	186	50	24	52	500
6	المزايا الشخصية للمرشح	211	143	70	33	43	500
7	الصدق و الوفاء في تنفيذ الوعود	66	174	72	88	100	500
8	تفقد مشاكل المواطنين	56	137	120	137	50	500

جدول من إعداد الباحث

و من أجل تحديد مدى ما يتوفر لدى المرشح السياسي من خصائص أو سمات وفقا لما يتوفر فيه ، فلا بد من القيام بترجيح القيم حسب مقياس ثنائي القطب كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (3)

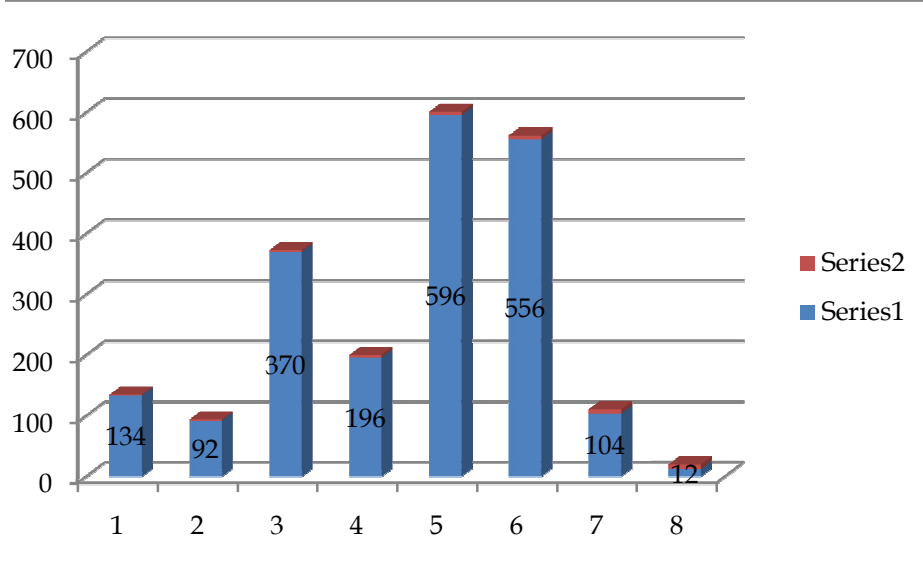
تقييم أهمية الخصائص بالنسبة للناخب

الرقم	الخصائص أو السمات التي يمكن أن تتوفر في المرشح	+ 2	+ 1	0	1 .	2 .	المجموع
1	الوعود المقدمة من طرف المرشح	194	300	0	202	158	134
2	منصب المرشح في الحزب	226	254	0	188	200	92
3	صورة المرشح أمام الجمهور	316	354	0	280	20	370
4	السجل الماضي للمرشح	242	338	0	210	174	196
5	صورة الحزب الذي ينتمي إليه المرشح	376	372	0	48	104	596
6	المزايا الشخصية للمرشح	422	286	0	66	86	556
7	الصدق و الوفاء في تنفيذ الوعود	132	348	0	176	200	104
8	تفقد مشاكل المواطنين	112	274	0	274	100	12

جدول من إعداد الباحث

شكل رقم (7)

تقييم نهائي للخصائص



الخصائص أو السمات

1- تحليل الشكل رقم (7)

يلاحظ من خلال الأرقام الواردة في الجدول بأن خاصية صورة الحزب الذي ينتمي إليه المرشح حصلت على أعلى تقييم حيث بلغت 596 نقطة معنى هذا بأن هذه الخاصية تحتل أهمية كبرى لدى فئة الناخبين و في المرتبة الثانية تأتي خاصية المزايا الشخصية للمرشح حيث حصلت على 556 نقطة و في المرتبة الثالثة تأتي خاصية السجل الماضي للمرشح حيث حصلت على 370 نقطة و في المرتبة الرابعة تأتي خاصية صورة المرشح لدى الجمهور حيث حصلت على 196 نقطة . و عليه يمكن القول بأن هذه الخصائص الأربعة تمثل الخصائص الأكثر أهمية لدى الناخب الجزائري في اختيار المرشحين السياسيين . بينما تعتبر السمات الأربعة المتبقية أقل قياسا بالخصائص الأربعة الأولى ، و عليه يمكن أن نستنتج بأن المرشح الذي تتوفر فيه الخصائص الأربعة الأولى يكون أكثر حضا من بقية المرشحين للفوز بالانتخابات.

و من أجل الوقوف على التقييم المحصل عليه كل مرشح من المرشحين الستة لتكوين فكرة عن المتصدر و المتأخر و هذا ما أبرزه التقييم النهائي لكل مرشح و الجدول التالي يوضح ذلك :

3- النتائج المحققة من تطبيق نموذج فيشبن

1-3 النتائج من تطبيق نموذج فيشبن

من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بجانب تقييم الخصائص التي تتوفر في المرشحين حول الانتخابات الرئاسية ليوم 17 أفريل 2014 في الدائرة الإنتخابية للمتنافسين فيها إختارنا مرشحين ينتمون إلى خمسة أحزاب سياسية و قائمة حرة . و هم المرشح : الأول من حزب جبهة التحرير الوطني، المرشح الثاني من التجمع الوطني الديمقراطي، المرشح الثالث من كتل الجزائر الخضراء، المرشح الرابع من جبهة القوى الاشتراكية، المرشح الخامس من الأحرار و المرشح السادس و الأخير من حزب العمال. و تم اختيار هذا الترتيب بناء على النتائج الرسمية للانتخابات التشريعية الأخيرة ليوم 10 ماي 2012 و هنا يجب القيام بدراسة موقف الناخبين من مرشحهم و بالتالي احتمال فوزه في الانتخابات،تحليلا وصفيا و تفسيريا مبني على نماذج جزئية تدور حول معرفة موقف الناخب إزاء المرشح .

و من أجل تحديد موقف الناخبين من المرشحين الستة نستخدم نموذج فيشبن Fishbein الذي أشرنا إليه سابقا للحصول على قوة الاعتقاد لدى الناخب وفق المعادلة الرياضية التالية :

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij}$$

المرشح الأول 1X = 5.34 المرشح الثاني 2 X = 6.70 المرشح الثالث 3X = 4.11

المرشح الرابع 4 X = 3.98 المرشح الخامس 5X = 7.69 المرشح السادس 6 X = 7.31

و بناء على النتائج التي سبق عرضها في الجداول السابقة الخاصة بالمرشحين الستة تم الحصول على النتائج التالية :

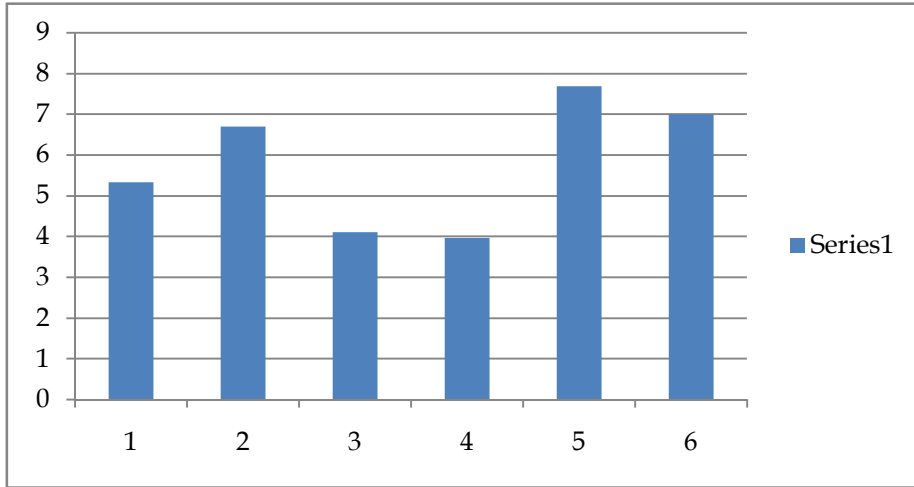
جدول رقم (4)

موقف الناخبين من المرشحين الستة حسب نموذج فيشبن

المرشحين	قيمة A_j	ترتيب الحزب على حسب أعلى قيمة A_j
المرشح الأول	5.34	المرتبة الرابعة
المرشح الثاني	6.70	المرتبة الثالثة
المرشح الثالث	4.11	المرتبة الخامسة
المرشح الرابع	3.98	المرتبة السادسة
المرشح الخامس	7.69	المرتبة الأولى
المرشح السادس	7.31	المرتبة الثانية

جدول من إعداد الباحث

قوة الاعتقاد لدى الناخبين بالخصائص للمرشحين الستة حسب نموذج فيشبن



5.34 6.7 4.11 3.98 7.69 7.01
قيمة A_j

الأحزاب السياسية

المصدر :

شكل من إعداد الباحث

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وتفسيرا للمعطيات الواردة في هذا الجدول تبين أن قيمة A_j الحسوبة رياضيا على حسب نموذج فيشبن و التي تحدد موقف الناخبين تجاه المرشحين المتنافسين الستة تعكس بلا ريب مدى تقبل كل مرشح بناء على ما يحمل من خصائص و سمات، حيث حصل المرشح الخامس على أعلى قيمة A_j بـ 7.69 و هذا يعني احتمال فوزه على بقية المتنافسين من المرشحين الخمسة الآخرين إحتمالا كبيرا و يعتبر أقوى المرشحين في الساحة السياسية و بالتالي فإن فوزه يكون أوفر حظا من بقية المتنافسين، و بعد المرشح الخامس يأتي المرشح المنافس الأقوى الذي يليه و هو المرشح السادس بقيمة A_j تساوي 7.31 ثم مرشحين آخرين قد يشكلان خطورة كبيرة على هذين المرشحين و هو المرشح الثاني بقيمة 6.70 والمرشح الأول بقيمة A_j تساوي 5.34 أما المرشحين الثالث و الرابع قد لا يشكلان أي خطورة على المرشحين الأربعة و خاصة المرشح الرابع الذي هو في الحقيقة بعيد عن المنافسة السياسية بالمقارنة مع المرشح الخامس.

من خلال هذه الدراسة التحليلية، يمكن إستخدامها في توقع فوز المرشحين سواء كانوا أحزابا سياسية أو أحرار هذا من ناحية و من ناحية ثانية، تعطي مؤشرات كبيرة و مهمة جدا حول ما يتمتع به المرشح من خصائص و سمات مقبولة لدى الناخب من أجل التركيز عليها في إستراتيجية الدعاية و الإعلان السياسي و بالمقابل حصر الخصائص و السمات الضعيفة و غير المقبولة من طرف الناخبين و التي يجب معالجتها في الوقت المناسب قبل موعد الانتخابات أو أثناء الحملة الانتخابية أو محاولة تحسين هذه الصفات و الخصائص في الانتخابات القادمة.

الخاتمة

فهذه الدراسة جاءت لتوضيح مدى إمكانية تطبيق تقنيات التسويق السياسي في ربط القضايا والأفكار المطروحة بأبعاد اجتماعية و اقتصادية و ثقافية، في إطار الواقع الذي يعيشه المجتمع الجزائري حتى تحظى باهتمام غالبية الناخبين و كذلك تحديد نطاق صناعة التسويق السياسي فهو نطاق ممتد على الساحة السياسية بمستوياتها و دوائرها و إن كان هناك اختلاف طبيعي في الطلب على منتجات هذه الصناعة . و هذا الاهتمام لا يقتصر على الناخبين فقط و إنما كذلك على وسائل الإعلام التي تحاول التأثير و التوجيه بطريقة أو بأخرى الناخبين و كذا جماعات المصالح و جماعات الضغط و هذا ما يميز السياسة عن القضايا الأخرى.

هذا التطور الواضح في نطاق التسويق السياسي يمكن ترجمته اقتصاديا و ذلك بزيادة الطلب على الأنشطة التسويقية السياسية الشيء الذي أفرز مؤسسات متخصصة (منظمات، أحزاب، أفراد) تسعى إلى تقديم الخدمات المرتبطة بهذه الأنشطة بشرط أن يكون المستهلك السياسي قادرا على دفع الثمن و المتمثل في صوته أثناء الاقتراع .

كما ساعد تطور الأنشطة التسويقية السياسية استخدام أدوات و وسائل التكنولوجيا الحديثة كالانترنت و الهاتف النقال و البريد الإلكتروني و سكايب و الفضائيات بحيث أدى هذا إلى التفنن في إخراج الصورة و الكلمة سواء في إعداد الخطابات السياسية و الحوارات و المناظرات المؤثرة في المستهلك السياسي. إذ قمنا باختبار كل فرضية من الفرضيات العلمية الثلاثة التي تمت صياغتها عند طرح الإشكالية، توصلنا إليها من دراسة موضوع التسويق السياسي بالاعتماد على دراسة حالة الانتخابات الرئاسية في الجزائر و التي تعتبر كأحد أساليب البحث الوصفي في تحديد مختلف العوامل و المتغيرات التي تؤثر في موقف الناخبين أي المستهلكين السياسيين و تحديد نقاط القوة و الضعف في المنتجات السياسية المعروضة في السوق السياسي الجزائري في الانتخابات الرئاسية .

التوصيات

خروجاً من نتائج هذا البحث و حتى تكون هناك واقعية سياسية اقترحنا مجموعة من التوصيات تخص الأحزاب السياسية ، دور الدولة في حماية التعبير السياسي ، نوع الرقابة ، محاربة الرشوة الانتخابية و أخيراً إصلاح النظام الانتخابي.

1- لا بد أن تلعب الأحزاب السياسية دور الوسيط بين الجماهير الشعبية و النظام الحاكم، عليها أن تقوم بإحصاء مطالب الشعب و احتياجاته و طموحاته و تصوغها في شكل برنامج سياسي لمواجهة السلطة به في إطار احترام الدستور و القوانين المعمول بها، لا يكون دورها مقتصر على التأييد و المساندة.

2- المساواة أثناء الحملة الانتخابية، يستوجب مبدأ المساواة أن يكون الزمن الذي يستغرقه الحديث وأوقات و طريقة البث الخاص بالمرشحين و ممثلهم متساوية، إذ يجب احترام المساواة بضمان توفير ظروف مماثلة في برامج المرشحين.

3- تقوم سلطة إدارية مستقلة بالتدقيق بعائدات و نفقات الأحزاب السياسية و نفقات الحملة الانتخابية بما فيها الحزب الحاكم.

4- إصلاح النظام الانتخابي، نحن مع نظام التمثيل النسبي الذي يحفظ لكل طرف حجمه في أي مجلس شعبي و يمكن لكل قوى أن تتشكل و تتكتل ليس على أساس ديمقراطي أو ديني أو ثوري، أو على أساس تحالفات كبيرة بل حتى على أساس تحالفات صغيرة.

5- حق تشكيل الأحزاب حقاً متاحاً لكل من يشاء، على أن تكون أهداف الأحزاب لا تتنافى مع الدستور الجزائري.

6- محاربة الرشوة في الانتخابات، و التي كانت متفشية و فاقت كل الحدود بسبب إنشاء اللجان السياسية المحلية في كل الانتخابات السابقة.

7 – قيام الحملات الانتخابية ببرامج واضحة و فعالة، لا شعارات المقتضبة بعضها لا يحمل معنى والبعض الآخر يتسع لكل المعاني.

8 – إعادة النظر في المواد 75 ، 78 ، 101، 104، 105 من الأمر رقم 07/97 المؤرخ في 06 مارس 1997 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، على أن يكون التصويت بالاسم عوض القائمة.

9 – عدم إجراء أي دعاية سياسية قبل تاريخ الانتخابات بثلاث أشهر على الأقل.

10- إنشاء مراكز متخصصة لاستطلاع الرأي الوطني في القضايا الحساسة كما هو الحال في الدول الأوروبية وأمريكا

- 1) عصام الدين أمين أبو علقة “العلومات و البحوث التسويقية” مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع 2002.
- 2) محمد سعد أبو عامود “التسويق السياسي و إدارة الحملات الانتخابية” منشأة المعارف الإسكندرية سنة 2008
- 3) محمد محمد ابراهيم “التسويق السياسي، الطريق للتفوق في التمثيل السياسي” الخولى طنطا سنة 2008
- 4) عياد خيرت “ دور الإتصال في التنمية السياسية” دراسة ميدانية مقارنة –
- 5) نظام موسى سويدان “إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية” دار الحامد للنشر الأردن سنة 2009
- 6) سمير عبد الرزاق العبدلي “ وسائل الترويج التجاري، مدخل تحليلي متكامل” دار المسيرة عمان سنة 2011
- 7) زكرياء أحمد عزام “دراسة حالات تسويقية و إدارية، مدخل منهجي تطبيقي” دار المسيرة عمان سنة 2011
- 8) علي فلاح الزعبي “إدارة الترويج و الاتصالات التسويقية، مدخل تطبيقي استراتيجي” دار صفاء عمان سنة 2009
- 9) سعد مظلوم العبدلي “الانتخابات، ضمانات حريتها و نزاهتها” دار دجلة عمان 2009
- 10) حميد الطائي “إدارة عمليات الخدمة” دار اليازوري عمان 2009
- 11) كويك نوتس “أساليب الدعاية التسويقية الناجحة” دار الفاروق للنشر 2002.
- 12) م.ماكلوهان “كيف نفهم وسائل الإتصال؟” ترجمة خليل صابات – دار النهضة العربية القاهرة 1975.
- 13) ماهر أحمد : كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، سنة 2000 الإسكندرية –دار الجامعية
- 14) محمد أحمد أبو القاسم “التسويق عبر الأنترنت” دار الأمين 1999.
- 15) محمد الصيرفي “الإتصالات الدولية و نظم المعلومات” دار الوفاء 2006.
- 16) محمد علي محمد “أصول الإجتماع السياسي : السياسة و المجتمع في العالم الثالث : الجزء الثاني” دار المعرفة الجامعية 1985.
- 17) محمد كمال : الديمقراطية على الأجنحة الأمريكية ، مجلة الديمقراطية العدد 13 سنة 2004
- 18) محمد نور فرحات : التعددية السياسية في العالم العربي الواقع و التحديات ، مجلة الوحدة ، العدد 91 سنة 1992
- 19) محمود جاسم الصمدي “التسويق السياسي” دار زهران للنشر و التوزيع 2000.
- 20) محمود صادق بازعة “بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة و إتخاذ القرارات التسويقية” مكتبة العابجان – الرياض 1996.
- 21) محمود محمد مصطفى : الإعلان الفعال ، تجارب محلية و دولية سنة 2004 دار الشروق للنشر و التوزيع
- 22) مرسي سعد الدين “الأحزاب السياسية ، أصلها.. تطورها” مركز الدراسات لدار التعاون القاهرة 1980.
- 23) مصطفى عبد القادر : تسويق السياسة و الخدمات سنة 2002 ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر .
- 24) معتز سلامة : الإصلاح السياسي للسياسات الأمريكية و الاستجابات العربية ، كراسات إستراتيجية العدد 153 سنة 2005
- 25) صحراوي بن شيخة : التسويق السياسي سنة 2011 كنوز المعرفة العلمية الأردن
- 26) موفق حديد “ الإدارة العامة هيكلة الأجهزة السياسية و الحكومية” 2002.
- 27) مي العبد الله سنو : الإتصال في عصر العولمة ، الدور و التحديات الجديدة سنة 2001 دار النهضة العربية للطباعة و النشر
- 28) مي العبد الله سنو : الإعلام و القضايا العربية بعد 11 سبتمبر 2001 سنة 2001 بيروت دار النهضة العربية
- 29) مي العبد الله سنو : التلفزيون و قضايا الإتصال في عالم متغير سنة 2006 دار النهضة العربية
- 30) مي العبد الله سنو : نظريات الإتصال سنة 2006 بيروت دار النهضة
- 31) نبيل السملوطي “ بناء القوة و التنمية السياسية : دراسة في علم الاجتماع السياسي ” الهيئة المصرية العامة للكتاب 1986.
- 32) نبيل مرسي “التقنيات الحديثة للمعلومات” دار الجامعة الحديثة 2005.
- 33) يوسف مرزوق “مدخل إلى علم الإتصال” مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة 1986.

- 1) KOTLER –DUBOIS « Marketing management » public –union éd 1986.
- 2) KOTLER PHILIPPE : Le marketing selon kotler ou comment créer , conquérir et dominer un marché ,paris village mondial 2005.
- 3) KOTLER PHILIPPE : Les clés du marketing , paris Pearson éducation 2005.
- 4) KOTLER PHILIPPE : Marketing , tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le marketing , réponses d'un spécialiste , paris Dunod 2005 .
- 5) KOTLER PHILIPPE : Marketing management , paris Pearson éducation 2006 .
- 6) KOTLER PHILIPPE : Marketing management , paris Pearson éducation 2004 .
- 7) KOTLER.p2003 « Les clés du marketing » Pearson éducation France, paris 2003.
- 8) CAYROL R,1989 « Le rôle des campagnes électorales, l'explication du vote » presses de la FNSP 1989.
- 9) CAYROL, ROLAND « médias et démocratie » presse de science po ,1997.
- 10) COLLIAARD J.C,1993 « Partis politique et communication » in SFEZ 1993
- 11) COTTERET JEAN-MARIE,1991 « Gouverner c'est paraître : réflexions sur communication politique » 1991.
- 12) COTTERET, JEAN-MARIE « gouverner c'est parfaite, réflexions sur la communication politique » p.u.f paris 1991.
- 13) COTTERT J MERMET G,1986 « La bataille des images » paris Larousse 1986.
- 14) DAVID .D , QUINTRIC .JM et SCHROEDER « Le marketing politique PUF ,1986.
- 15) DAYAN D, KATZ E,1995 « Télévision d'intervention et spectacle politique » hermès N° 17-18 paris 95
- 16) ESCARPIT,R « Théorie générale de l'information et de la communication »hachette 1991.
- 17) GARRAUD P. « Profession : homme politique » l'harmattan 1989.
- 18) GRIGSBY J,1996 « Catching up to political administrations : public relations quarterly » fall 1996.
- 19) GUIDARELLI L,2001 « Comment communiquer pour vendre » édition de vecchi s.a 2001.
- 20) JULIAN, N,1992 « Foundations of democracy, on respecting politicians, current n° 347, 1992.
- 21) KOTLER –DUBOIS « Marketing management » public –union éd 1986.
- 22) KOTLER PHILIPPE : Le marketing selon kotler ou comment créer , conquérir et dominer un marché ,paris village mondial 2005.

- 23) LASSALE J.P « La démocratie américaine:anatomie d'un marché politique » colin 1991.
- 24) LASSALE J.P,1991 « La démocratie américaine : anatomie d'un marché politique,colin 1991
- 25) MAAREK P,1989 « Le message télévisé a-t-il besoin du discours politique » Lyon ENS édition 1989.
- 26) MAAREK, Philippe2001 « Communication et Marketing de l'homme Politique » Litec.
- 27) MARIE Lora,2006 « Marketing Politique : Mode d'Emploi » Groupe Studyrama.
- 28) MARREK PHILIPPE,1992 « Communication et marketing de l'homme politique » édition litec 1992
- 29) MARTIN PIERRE,2000 « Comprendre les évolutions électorales : la théorie des réalignements revisitée » Amer paris 2000
- 30) MARTIN VIRGINIE,2003 « Marketing commercial, marketing politique : jeux de correspondance entre les deux mondes » école de management 2003.
- 31) MAYER et PERRINEAU,1992 « Les comportement politiques » colin 1992
- 32) MAYER NANNA,1997 « Les modèles explicatifs du vote » l'harmattan 1997.
- 33) MOUCHAM, Jean1998 « La Politique sous l'influence des médias l'harmattan .
- 34) MOUCHON JEAN « Espace public et discours politique télévisé 1995.
- 35) MULER PIERRE,2001 « Les partis politiques : quelles perspectives » édition l'harmattan 2001.
- 36) NEWMAN B, « communication of politics » haworth presse, 2003.
- 37) NOIR.M « Réussir une campagne électorale:suivre l'exemple américain » ed. d'organisation 1977.
- 38) POIRMEUR Y,1991 « Marché de la communication et mutation de la vie politique » paris p.u.f 1991.
- 39) SERGE ALBOUY ,1974 « Marketing et Communication Politique » Paris L'harmattan.1974
- 40) THOVERON GABRIEL ,2003 « La marchandisation de la politique »,édition labor
- 41) TOURAINE A « Communication politique et crise de la représentativité » hermès 4,ed. du CNRS 1989.
- 42) WOLTON D « La communication politique: construction d'un modèle » hermès 4, ed. du CNRS 1989.
- 43) WOLTON D,1995 « Les contradictions de la communication politique » hermès N° 17-18 paris 1995.

مدى تطبيق ممارسات التسويق الاجتماعي في منظمات الأعمال الجزائرية العاملة في قطاع الاتصالات

زينب مهشي

مريم مهشي

عزيز سبتي

جامعة فرحات عباس-سطيف¹

ملخص

مع ارتفاع حدة المنافسة والتنوع الكبير في أدوات ومجالات الأعمال فضلا عن التطورات المتلاحقة في مجال تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات أصبح بقاء منظمات الأعمال مشروطا في مجمله بتبني المفاهيم والنظريات الحديثة في هذه المجالات، مما قادها إلى تبني طرق عمل تمكنها من تحقيق الأفضلية التنافسية، والبداة بإجراء الخطط المدروسة لتقديم خدماتها ومنتجاتها وبرامجها ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية.

إن قيام المنظمات بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية انعكس على فلسفة التسويق التي أصبحت تتأثر بالبعد الاجتماعي، مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يتمثل في التسويق الاجتماعي، أين أصبح ينظر للمنظمة على أنها عضو في المجتمع ولا بد عليها أن توليه اهتماما أكبر وأن تلبي احتياجاته وتهتم بقضاياها وتشارك في حل مشاكله. وهدفت الورقة للتعرف على ممارسات التسويق الاجتماعي لدى منظمات الأعمال العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر.

مقدمة:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من المواضيع الهامة التي أثارت ولا تزال تثير جدلا كبيرا في الأوساط الأكاديمية وكذلك بالنسبة لمديري منظمات الأعمال وقد تشعبت البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية والبيئية وطرحت وجهات نظر متعددة تمثلت في مختلف الاتجاهات الفكرية لتعامل منظمات الأعمال مع مجتمعاتها من جهة، ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة الطبيعية التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي شهدته مختلف الدول، مما حتم على هذه المنظمات تبني هذا النوع من المسؤوليات باعتباره بعدا جديدا من أبعاد التنافسية بين منظمات الأعمال في العالم.

ومع تحول هذه المنظمات الاقتصادية إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها كان متوقعا أن يتقلص الدور الاجتماعي لهذه الأخيرة، على اعتبار أن البرامج الاجتماعية عادة ما تكون ملازمة للمؤسسات العمومية، ولكن التجارب العملية والواقع الاقتصادي المعاش أظهر ضرورة تبني الدور الاجتماعي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، باعتباره استثمار كباقي الإستثمارات الأخرى الأمر الذي من شأنه أن يعزز القدرات التنافسية لهذه المنظمات.

سنحاول في هذا البحث أن نقوم بتوضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية لمنظمات الأعمال وبعض الجذور التاريخية والاتجاهات الحديثة وأنماط المسؤولية الاجتماعية والبيئية، يتبعه ذكر لأهم الممارسات المرتبة عن تبني هذا النوع من المسؤوليات في منظمات الأعمال الجزائرية لقطاع الاتصالات .

مشكلة الدراسة

تعد المسؤولية الاجتماعية من القضايا الأساسية التي من المفترض أن تعطى لها أهمية كبيرة من قبل المنظمات على اختلاف أشكالها وطبيعتها ملكيتها . فقد كان الاعتقاد سائدا بأن المنظمات الحكومية أو منظمات القطاع العام هي فقط التي تتحمل جانب المسؤولية الاجتماعية، ومع تغيير

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

دور الدولة وكثرة منظمات القطاع الخاص وزيادة عدد العاملين فيها وارتفاع الأرباح التي تحققها، كل هذا فرض دورًا اجتماعيًا جديدًا لهذا القطاع للتعويض عن تضائل دور القطاع العام. من هنا تكمن المشكلة أساسًا في إمكان إدارة شركات الاتصالات (جيزي، موبيليس، نجمة) العاملة بالجزائر أخذ مفهوم المسؤولية الاجتماعية منهجًا وتطبيقًا في تعاملها على مستوى الأمد القصير أو البعيد، سواء أكان ذلك من داخل الشركة أو خارجها مع الأطراف المتفاعلة معها، وبما أن الشركات الجزائرية هي جزء من النظام العالمي الذي يفرض عليها تحمل العديد من المسؤوليات والالتزامات الاجتماعية تجاه أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي التي هي جزء منها.

تأسيسًا على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة كالتالي: إلى أي مدى تتبنى شركات الاتصالات في الجزائر إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية؟ وهل هناك علاقة بين تبني هذه الإستراتيجية ووفاء العملاء لهذه الشركات؟

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي للدراسة هو محاولة الكشف عن واقع تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. تسليط الضوء على أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق ونمط التبني المتبع في منظمات الأعمال الجزائرية العاملة في قطاع الاتصالات.
2. التأكيد على أهمية ودور المسؤولية الاجتماعية في التسويق في الشركات منظمات الأعمال الجزائرية العاملة في قطاع الاتصالات
3. تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور المسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق ونمط التبني المتبع في المنظمات الجزائرية العاملة في قطاع الاتصالات بهدف تحسين صورة المنظمات بالمجتمع.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها على الصعيدين الأكاديمي والميداني باعتبارها من المواضيع الحديثة قيمة مضافة بالنظر إلى حداثة الموضوع في الجزائر وقلة البحوث والدراسات في هذا المجال، كما أن التسويق الاجتماعي بات القضية الأكثر اهتمامًا وتحديًا لإدارات الأعمال في الوقت الحاضر، باعتباره نوع جديد من التسويق يعمل على تسويق أفكار وسلوكيات واتجاهات بدل السلع والخدمات.

الإطار النظري للدراسة:

1 - مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات، ويعود هذا الاختلاف إلى التغيرات الجوهرية التي تشهدها المجتمعات على مر الزمن والتطور المستمر لتوقعاتها، ما أفرز عدم توافق بشأن النقاط التي يشملها بسبب وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتتناقض أحيانًا من جهة، ومن جهة ثانية وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المؤسسات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها مؤسساتهم لتحسين الأداء البيئي بوصفه مطلبًا دوليًا.

لا يوجد تعريف دقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، حيث لا تزال هذه المسؤولية تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها التطوعية، حيث تعرف العرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها (1) جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية (1)، وبالتالي فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تمارس من طرف رجال الأعمال بشكل تطوعي.

كما يعرفها (Pride & Ferrell) بأنها التزام المنظمات المستمر للسلوك أخلاقيا والمساهمة في التطوير الاقتصادي من خلال نوعية حياة العاملين وأسرههم، وكذا الالتزام اتجاه المجتمع بشكل عام (2)، كما عرفت أيضا بأنها عبارة عن « الأنشطة التي يقوم المشروع بتنفيذها اختياريًا، والتي تعنى بالتزامات المشروع

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

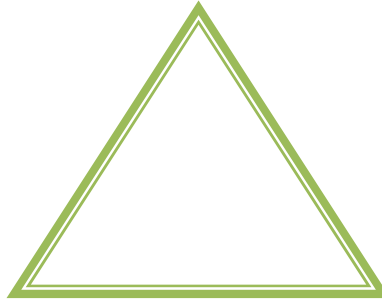
اتجاه المجتمع بالإضافة إلى التزامات المشروع اتجاه أصحابه، وهذا يعني مراعاة الأنشطة الاجتماعية بجانب الهدف التقليدي للمشروع وهو تعظيم الربح⁽³⁾، فهي تخلق لدى المنظمة مبدأ التكافل الاجتماعي من خلال السياسات والبرامج التي تتبعها⁽⁴⁾. ويعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال على أنها إلتزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد. أما الغرفة التجارية العالمية فترى المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية. كما يعرف منتدى قادة الأعمال الدولي المسؤولية المجتمعية على أنها تقود مؤسستك للعمل بانفتاح وشفافية مع موظفيك وعلاقاتك الخارجية المجتمعية من أجل استدامة مؤسستك في المجتمع وديمومة مؤسستك مع كافة المساهمين. و تعرف المفوضية الأوروبية مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنه التطوع الذاتي للمؤسسات في المساهمة في خلق مجتمع وبيئة أفضل. وعليه ومما تقدم، يمكن أن نعرف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بأنها التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي

و الشكل (1) الموالى يوضح التقارب و التفاعل بين منظمات الأعمال و المجتمع و الزبائن في ظل المسؤولية الاجتماعية لحماية المستهلك. شكل(01):العلاقة المتبادلة بين المجتمع و منظمات الأعمال و الزبائن

المجتمع بفئاته المختلفة: تحقيق الرفاهية السعادة و الأخذ

بنظر الاعتبار مصالح المجتمع.

الزبائن:مستهلكين حاليين
ومحتملين، اشباع حاجاتهم
المتطورة و المتجددة



منظمات الاعمال: الاهتمام
بتطوير المنظمة و الاستمرار في
تحقيق أهداف متجددة يأتي في
مقدمتها تحقيق الأرباح

المصدر:طاهر الغالبي،صالح العامري،المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال (الأعمال و المجتمع)،الأردن، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، 2005، ص 245.

2- التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

لا يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوماً جديداً، حيث بدأ الحديث عن هذا المفهوم في الستينيات من القرن الماضي، وتزايد الاهتمام بالدور الاجتماعي لرأس المال في أعقاب انهيار جدار برلين ، وأحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001 ، وكذلك الفضائح المالية لعدد من الشركات العالمية مثل إنرون وآرثر أندرسون وغيرهما من الشركات العالمية التي لفتت الانتباه إلى الممارسات الخاطئة لهذه الشركات وتفشي مظاهر الفساد بها. وهنا ظهرت أهمية تبني الشركات

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

لبرامج المسؤولية الاجتماعية، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى تزايد الحديث عن برامج المسؤولية الاجتماعية ، زيادة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالفقر، وانخفاض مستوى معيشة بعض الفئات، وانتشار البطالة وكذا تنامي الاهتمام بالتنمية الاجتماعية، وردت أهمية مؤشرات الأداء الاجتماعي حينما أوضح “ Sheldon على أن مسؤولية كل منظمة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع، ثم توالت أبحاث أخرى فقد أوصى المؤتمر المنعقد في جامعة كاليفورنيا عام 1972 تحت شعار “المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال“ بضرورة إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة

و المساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحي .
ومن أهم العوامل التي تساعد على التوسع في برامج المسؤولية الاجتماعية التواصل بين الشركات من خلال الشفافية والإفصاح بشكل مباشر ومستمر، مما يؤدي إلى الاستفادة من التجارب السابقة واستثمار الخبرات المتراكمة في هذا المجال . ومن هنا تظهر أهمية إعداد التقارير الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية لرأس المال كوسيلة للإفصاح والشفافية. ويعتمد هذا على قدرة الشركات

والأنشطة التي تقوم بها وطاقاتها المالية والمادية والبشرية وعلى احتياجات أصحاب المصالح.
ومع استجابة منظمات الأعمال لهذا الطرح الجديد وضع المشرع القانوني قواعد تصفي على هذه الأفكار سمة الإلزام للتأكيد على أن الالتزام بالأداء الاجتماعي لم يعد اختيار أمام المؤسسات إنما هو أمر ملزم إذا رغبت هذه المؤسسة في الاستمرار و عليه ظهرت دراسات الجمعية القومية للمحاسبين و جمعية المحاسبين الأمريكية و دراسات المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين للتأكيد على أهمية الإفصاح عن الأداء الاجتماعي حيث اتجهوا لإرساء الأسس اللازمة لقياس فاعلية البرامج الاجتماعية لمنظمات الأعمال. ولقد اختلفت الأطر النظرية المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصادي لآخر ومن مدرسة إدارية لأخرى ومن نظرية لأخرى و لعل أهم تلك النظريات المهتدة للتأصيل العلمي والشرح الاصطلاحي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ما يلي (5)

- نموذج المساهمين (الملاك)(shareholders) ،
 - نموذج أصحاب المصالح (Stakeholders) ،
 - من نموذج أصحاب المصالح إلى المسؤولية الاجتماعية.
- ويتم تطبيق المسؤولية الاجتماعية لرأس المال من خلال عدد من المحاور تشمل حماية مصالح المساهمين وحقوق المستهلكين، والحفاظة على البيئة ومواردها الطبيعية، والاهتمام برأس المال البشري، والمساهمة في جهود التنمية، فضلا عن المشاركة في العمل الاجتماعي.

3- أهمية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:

إن المكاسب التي تجنيها منظمات الأعمال من برامج المسؤولية الاجتماعية هي ذاتها تعتبر الحجج المؤيدة للممارسة المسؤولية الاجتماعية و تتمثل فيما يلي (6)

- تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين و تطوير صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين و ذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، و ما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- القوانين و التشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع، و لكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانونا اجتماعيا.
- إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية و مساعدة المجتمع في معالجة و حل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.
- الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك المنظمات لتعمل في المجتمع لتتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم و يصعب علاجها.

4- المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية للشركات

لقد أثارت المسؤولية الاجتماعية جدلا بين المؤيدين لها والمعارضين وكلا الطرفين يقدمون حججا لإثبات صحة وجهة نظرهم تجاه المسؤولية الاجتماعية وفيما يلي عرض لموقف كل فريق:

أ_ المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية:

يرى المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية أنها تمثل واجب إنساني والتزام أخلاقي طوعي من جانب الشركات تجاه المجتمع بفئاته المختلفة متجاوزة ما تنص عليه القوانين وللمساهمة في رفع مستوى رفاحية المجتمع⁽⁷⁾ وفيما يلي حجج المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية:

- _ تسبب الشركات العديد من المشاكل وبالتالي من الواجب عليها المساهمة في حلها.
 - _ تعتبر الشركات جزءا لا يتجزأ من المجتمع ولذا يجب عليها أن تساهم في تطوره.
 - _ لدى الشركات العديد من الموارد التي تؤهلها للمساعدة في حل بعض مشاكل المجتمع.
 - _ مشاركة الشركات في حل بعض القضايا الاجتماعية يقلل من تدخلات الدولة وتكون النتيجة النهائية حرية أكبر ومرونة أعلى في صناعة القرار لدى تلك المنظمات.
- ويظهر الأزمة المالية التي بدأت في سبتمبر 2008 فقد كانت أغلب الآراء تقول بأنها ستؤثر على العديد من الشركات، فهذه الأخيرة تصارع من أجل البقاء وهذا ما يؤثر على مساهماتها في ممارسة المسؤولية الاجتماعية، وقد أظهر استطلاع قامت به “ المدونة العالمية للمسؤولية الاجتماعية ” أن الأزمة المالية سوف تترك خلفها آثارا ملموسة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية، حيث أفادت 44 من المئة من خبراء أن المسؤولية الاجتماعية سوف تزداد كنتيجة للأزمة، وفي المقابل أشار 26 من المئة منهم إلى أنها ستحدث تغييرا في المفهوم والممارسات و22 من المئة منهم قالوا أن الأزمة سوف تعمل على إضعاف ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

ويشير (عيسى محمد فؤاد) إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات ومواطنتها لا تكون إلا وقت الشدائد، وبالتالي سواء تراجعت نسبة أرباح الشركة أو ازدادت، فإنه يمكن الالتزام بدورها نحو المسؤولية الاجتماعية، إذ أن المسؤولية الاجتماعية دائما ما تحتاج الدعم وقت الشدائد والازمات وليس تراجعا، كما أن رغبة الشركة ذاتها تحدد إذا ما استمرت في المسؤولية الاجتماعية حتى في أسوأ الظروف أم تهربت بمبررات منها تراجع الانتاج والمبيعات وبالتالي الأرباح⁽⁸⁾

ب_ المعارضون للمسؤولية الاجتماعية:

ويرى هؤلاء أنه مهما اجتهدت الشركات وأعلنت أنها تتبنى مسؤولية اجتماعية أكبر فإن ما يشار إليه هنا هو أن الدور الاجتماعي محكوم بمجمل انعكاساته الايجابية على الأداء الاقتصادي والمردود المالي لهذه الشركات، فمثلا شركة IBM التي قامت بتوزيع أجهزة الحاسوب على بعض الجامعات مجانا بهدف زيادة قدرة هذه الشركات على الارتقاء بمستوى الطلاب التدريبي، فقد انتقدت هذه الشركة لأن منح تلك الجامعات لأجهزة الحاسوب يهف إلى إكساب الطلاب مهارات حاسوبية ولكنها مرتبطة بنوع معين من أجهزة الحاسوب والبرمجيات التي سيعاد شراءها عندما يكون هؤلاء الطلاب موظفون أو مسئولين في

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

حياتهم العملية. هذا يعني أن الشركة أنفقت اجتماعيا في الأمد القصير لتعزز الردود في الأمد الطويل، فغايتها الحقيقية هو تحقيق الأرباح من خلال ممارستها للمسؤولية الاجتماعية⁽⁹⁾، ومن ضمن الحجج التي يقدمها المعارضون للمسؤولية الاجتماعية ما يلي:

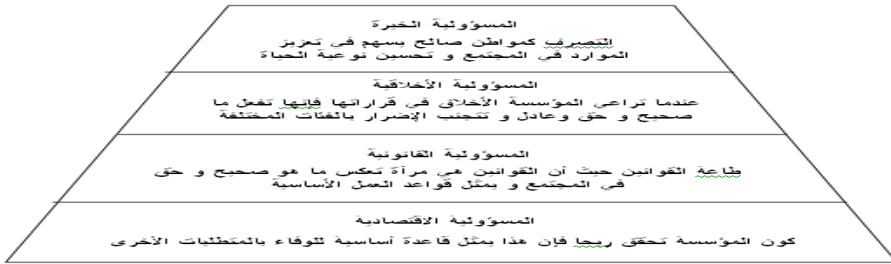
- _ يتمثل دور الشركات في تعظيم عوائد الملاك فقط.
- _ هناك احتمال لحدوث صراع المصالح.
- _ تفتقر الشركات للخبرة في إدارة برامج المجتمع.
- _ في التحليل النهائي سوف يدفع المجتمع ثمن مساهمة الشركات في حل المشاكل الاجتماعية على شكل أسعار مرتفعة.
- _ تمتلك العديد من الشركات قوة كبيرة وأي تدخل من قبلها في المجالات الاجتماعية سيزيد من قوتها وتأثيرها⁽¹⁰⁾.

5- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

لقد اجمع العديد من الباحثين على أن منظمات الأعمال تمارس عددا من المسؤوليات الاجتماعية والتي تنحصر ضمن تصنيفين هما: الأخلاقية والإنسانية تجاه المجتمع المحلي والموظفين والزبائن والموردين والبيئة والمساهمين. وتعتبر المسؤولية الأخلاقية مسؤولية إلزامية وتتعدى في كونها الإيفاء بالالتزامات القانونية والاقتصادية⁽¹¹⁾.

- المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المحلي.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين.

إن تبني أهداف أصحاب المصالح من قبل المؤسسات يحتل مراتب متقدمة في ظل تأثير هذه الأطراف على أهداف المؤسسة ومصالحها الخاصة، لذلك عرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد بشكل عام و يرون أن هذه الأبعاد يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها و تأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين، من بين هؤلاء الباحثين Carroll الذي حدد أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في البعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخير، و في إطار ذلك طور مصفوفة يبين فيها هذه الأبعاد الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين، و الشكل (02) يوضح هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية⁽¹²⁾:



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر، 2010، ص 83

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

إن المسؤولية الاجتماعية والبيئية الشاملة هي حاصل مجموع أبعادها الأربعة ويمكن كتابتها بشكل معادلة:

المسؤولية الاجتماعية و البيئية الشاملة: المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية

و تجدر الإشارة إلى أن وجهات نظر الفئات ذات المصلحة الأساسية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق هذه المكونات الأربعة تتباين من ناحية الأهمية التي تعكس مصالحها فمثلا يركز المساهمين بالدرجة الأولى على البعد الاقتصادي في حين يركز الزبائن على البعد الأخلاقي أما الموظفين فما يهمهم هو البعد القانوني أما المجتمع المدني فيعطي أهمية كبرى للبعد الخيري من المسؤولية⁽¹³⁾.

مداخل المسؤولية الاجتماعية⁽¹⁴⁾:

• الشراكة:

تعد المشاركة مفهوما ديمقراطيا يقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية وهي أعلى درجات مداخل المسؤولية الاجتماعية وتكون المشاركة مشاركة بالرأي والمقترحات والجهد والعمل أو المشاركة مادية عن طريق المشروعات والتبرعات أو المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ والتنسيق والمتابعة أو التقويم بهدف إلى مستوى تنمية أفضل.

• التعاون:

هو احد المظاهر الاجتماعية التي تهدف إلى التعاون في عمل أو مسؤولية مع جهة أخرى ما لتحقيق هدف مشترك قد يكون مباشرا أو غير مباشرا، والتعاون إما أن يكون اختياري كتعاون الأفراد في مساعدة المحتاجين أو أثناء الزلازل والكوارث الطبيعية أو إجباريا حيث تكون صفة الإيجاب نتيجة العمل والظروف المحيطة به، أما التعاون التعاقدى فيتمثل في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية التي تتم على أسس تعاقدية مثل الجمعيات التعاونية والخيرية التي تحكمها دوافع التعاطف أو وجود أهداف مشتركة بين أفرادها.

• الاهتمام:

الاهتمام هو أساس العلاقات الاجتماعية والدوافع للتغيير للأفضل والعمل ايجابيا وهو أساس المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون.

6- مفهوم التسويق الاجتماعي: The Societal Marketing Orientation

تعد هذه الفلسفة والتي أطلق عليها (kotler) مفهوم التسويق المجتمعي Societal Marketing Concept هي احدث فلسفة، وقد امتدت من العام 1962 ومازالت مستمرة حتى الآن. وبرزت هذه الفلسفة نتيجة تحول المنظمات إلى التركيز على البيئة الخارجية التي تتأثر بنشاطات المنظمة وتؤثر فيها. وقد عكس هذا التحول المضامين الأساسية للمفهوم الحديث للتسويق والذي يقضي بأن على متخذ القرار التسويقي في المنظمة أن يأخذ في الاعتبار مصالح المستهلك والمنظمة والمجتمع بشكل عام.

فرجال التسويق ينظرون إلى التوجه الاجتماعي بأنه عبارة عن مسؤولياتهم في تبني حاجات ورغبات الزبون واهتمامات المجتمع، وأخذها جميعا بالحسبان عند اتخاذ قراراتهم. ويفترض التوجه الاجتماعي للتسويق بأن مهمة المنظمة هي تحديد حاجات ورغبات واهتمامات الأسواق المستهدفة، وتقديم الرضا المرغوب بصورة أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين، بالطريقة التي من

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

شأنها أن تدعم المستهلك والمجتمع وتحقق الرفاهية لهما. وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق يتوجب فيه الموازنة بين ثلاثة معايير أساسية هي:

1- حاجات ورغبات المستهلكين.

2- تحقيق الأرباح.

3- مراعاة مصلحة ورفاهية المجتمع.

إن حداثة هذا المدخل الفلسفي في دراسة التسويق، وتشابكه مع مجالات إنسانية أخرى، قد يجعل من الصعوبة إعطاء تعريف محدد ودقيق يمكن أن يفي بكامل المتطلبات. بل أن التسمية مازالت موضع نقاش واجتهاد، إذ هنالك تسميات مرادفة ومنها ...

=تسويق الفكرة الاجتماعية Social Idea Marketing

=تسويق القضايا العامة Public Issue Marketing

=التسويق المجتمعي Social Marketing

=التسويق غير الهادف للربح Nonprofit Marketing

=التسويق المرتبط بقضية Cause-related Marketing

حيث يرى (Bloom & Novel) بأن التسويق الاجتماعي المرتبط بمنظمات الأعمال الهادفة إلى الربح، بإمكانه أن يرتبط أيضاً مع المنظمات غير الهادفة إلى الربح، وكذلك المنظمات العامة التي تحقق منافع متعددة للمجتمع .كالذي يلاحظ في الترويج عن برامج السلامة المرورية، الحد من التدخين

ومضاره ، والمشروبات الكحولية .. وغيرها من البرامج المرتبطة بالمجتمع، والتي تسهم بمجملها في الحد من المخاطر الصحية التي يتعرض لها الأفراد، أو في تقليص أقساط التأمين التي تدفع جراء المخاطر الناجمة عن تلك الأفعال.

وهناك من يرى بأنه هناك خلط وتشويش بين مفهوم التسويق الاجتماعي والتسويق في المنظمات غير

الهادفة للربح أمثال (Laczniak & Lusch) كالإسهام في الحملات الانتخابية السياسية أو الحد من

الجريمة. لذلك فإن التسويق الاجتماعي يجب أن يميز الفرق ما بين التسويق المجتمعي الذي يوضع في

كفة والتسويق للمنظمات غير الهادفة للربح في الكفة الأخرى، ومع ذلك فإن يمكن تحديد بعض التعاريف

للتسويق الاجتماعي كتعريف كوتلر 1979 بأنه ‘‘ التوجهات الإدارية التي تنصب بشكل رئيسي نحو

رضا المستهلك ورفاهية المجتمع .على الأمد الطويل والذي هو مفتاح نحو تحقيق أهداف المنظمة

ومسؤولياتها‘‘

وفي ظل هذا التعريف فإن التسويق الاجتماعي يتمثل بكونه :

- الرسالة التي تسعى المنظمة نحو بلوغها، والمتمثلة في تحقيق السلامة والأمان للمستهلك والمساهمة في

إيصال الأفراد لنوعية الحياة التي يطمحون إليها.

- التواصل في إجراء البحوث من قبل المنظمة لتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وبما يحقق أعلى منفعة ممكنة.

- تجنب التعامل مع المنتجات التي لا تحقق المنفعة المطلوبة.
- إدراك المستهلك واستمرارية تعامله مع المنظمات التي تحقق حالة الإشباع والرضا لديه.
- ورغم النجاحات العديدة التي تولى تخطيطها وتنفيذها وتوجيهها المؤمنون بمدى أهمية وفائدة تطبيق ركائز وعناصر التسويق الاجتماعي في مجالات عديدة كالصحة والرعاية الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، إلا أن هناك بعض الشكوك والتساؤلات حول قدرة هذا المفهوم للعمل خارج الأطر الاقتصادية والاجتماعية التقليدية أو ما يمكن أن يحققها في بيئة متغيرة باستمرار، لذا يتحتم على الموقنين الاجتماعيين الإلمام بكافة المعارف والمعلومات التي تساعدهم في تخطيط وتنفيذ وتوجيه الحملات الاجتماعية التسويقية المنشودة بالإضافة إلى ضرورة اكتساب المهارات الاتصالية اللازمة والتي يجب أن تتصف بالمرونة والتكيف والإبداع من خلال تقديم الأفكار والبدائل العلمية أو الإبداعية، ذلك أن توفر هذه الصفات والمؤهلات المتميزة هي التي تساعدهم في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات المقنعة للجماهير المستهدفة من جهة، وبما يحقق النجاحات الاقتصادية والاجتماعية في بيئة تكنولوجية متغيرة من جهة أخرى. وعليه يمكن القول أن هذا النوع من التسويق يقوم على التأثير في السلوك الاجتماعي، فهو ليس لتحقيق منفعة للموقين أنفسهم بل لتحقيق المنفعة للجمهور المستهدف والمجتمع بشكل خاص.

7- فوائد التسويق الاجتماعي⁽¹⁵⁾:

- لتحقيق تكامل المسؤولية الاجتماعية مع قراراتها وأنشطتها، يمكن للمنظمة تحقيق فوائد هامة مثل:
- تشجيع عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية ومخاطر عدم تحمل المسؤولية المجتمعية.
- تحسين ممارسات إدارة المخاطر.
- تعزيز سمعة المنظمة، وتشجيع ثقة أكبر للجمهور.
- تحسين تنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية.
- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين من الجنسين، والتأثير الإيجابي على قدرة المنظمة على توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.
- تحقيق الوفورات المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد، وخفض استهلاك الطاقة والمياه، وخفض النفايات، واسترداد قيمة المنتجات المشتقة من جانب، وزيادة وفرة المواد الخام.
- تحسين اعتمادية ونزاهة المعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد.
- المنع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات.
- المساهمة في حيوية المنظمة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية.
- المساهمة في الصالح العام، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات.
- تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل؛
- تحسين الأداء البيئي وتقليل انبعاثات الغازات التي تسبب تغير المناخ أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية؛
- تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها؛
- خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.

- تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية والمبيعات وولاء العملاء،
- زيادة الإنتاجية والجودة والفعالية والكفاءة الإنتاجية،
- تخفيض الرقابة التنظيمية.

8- نطاق التسويق الاجتماعي:

من الواضح أن نطاق التسويق الاجتماعي واسع جدا حيث انه يمتد ليشمل كافة مناحي الحياة لدى الأفراد والأسر والمجتمعات . ذلك أن أنشطة التسويق الاجتماعي تتسع لتمتد على كافة جوانب السلوك الإنساني وبطريقه عامة أو فرديه وبما أن الجهات التي يمكن أن تنفذ الحملات عديدة جدا ابتداء من الأفراد وانتهاء بالمنظمات فإن نطاق التسويق الاجتماعي بأنشطته المتنوعة يتضمن نواحي عديدة قبل أن تبدأ بالتعامل والتحليل للأنماط السلوكية للأفراد والأسر والشباب كما يتضمن التسويق الاجتماعي توجيه كافة الأنشطة التوعوية الهادفة للتأثير على سلوك الأفراد لاستخدام سلع او خدمات تحسن من صحتهم أو مستوى معيشتهم وبعض البلدان النامية تقوم الأجهزة المختصة بتحقيق بعض الأرباح من خلال بيع بعض السلع التي يؤدي استخدامها بعد دفع مقابل لها إلى تعديل إيجابي في الانماط السلوكية للمستخدمين . بالإضافة إلى ان بعض الحملات الاجتماعية التسويقية تكون موجهة لجمع التبرعات وإعطاء الجوائز وسحب اليانصيب لتحقيق بعض الأموال لإنشاء هيئة أو مركز اجتماعي وتجدر الاشارة هنا الى نطاق مفهوم التسويق الاجتماعي يمكن ان يكون واسعا او يصبح ضيقا بناء على الفلسفة التي يتم اتباعها من قبل الجهات المعنية به بالإضافة إلى أن درجة الوعي بأهمية تحسين ظروف الحياة ولكافة الفعاليات والجماعات في القطاعين العام والخاص تؤثر أيضا على نوع وعدد وحجم وتكاليف الحملات الاجتماعية التسويقية التي يمكن تنفيذها . كما أن مدى عمق أو سطحية الموضوعات والقضايا موضوع الحملات التسويقية الاجتماعية تحدد مدى النجاح أو الفشل الذي يمكن تحقيقه . ويقال أن نجاح الحملات التسويقية الاجتماعية يكون كبيرا إذا كانت طبيعة الموضوعات لا تشكل أهمية كبيرة للجهات المستهدفة والتي يمكن يجري تسويقها بطريقة غير مباشرة ومتدرجة .

9: مزيج التسويق الاجتماعي:

ينصب التركيز الأساسي للتسويق الاجتماعي على محاولة تعديل المواقف والأنماط السلوكية المرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد السائدة للجماعات أو الأسر المستهدفة وصولا إلى المجتمع كله، بشكل عام يتضمن المزيج التسويقي عدداً من العناصر نجملها على الشكل الآتي:

1-المنتج

وهو ليس بالضرورة كيان مادي ملموس وإنما هو عبارة عن مزيج من الأمور المادية وغير مادية (وسائل تنظيم الحمل وغيرها) وصولا إلى الخدمات (الفحوصات الطبية) والممارسات (الرضاعة) (أو إتباع حميه صحية) وانتهاء بالأفكار غير الملموسة المتمثلة بحماية البيئة . وحتى يستطيع المسوقون الاجتماعيون التخطيط والتنفيذ لابد من توفر المعلومات والبيانات الكافية والدقيقة عن مشكله أو قضية تحتاج إلى حلول واقعية ومقبولة من قبل المستهدفين من هذا النوع من الحملات وهنا لابد من الإشارة إلى أهمية فهم المدركات الحسية والمواقف والمشاعر الفعلية للجهات المستهدفة قبل قيام المخططين التسويقيين الاجتماعيين بالخطوة الأولى والمتمثلة بوضع الخطط والبرامج والسياسات التسويقية المراد إتباعها لتحقيق الهدف المنشود.

2-السعر

ويشير هذا العنصر إلى ما هو مطلوب عمله من قبل الفرد أو الأسرة أو الجماعة مثل التعرف أو التقبل لبرنامج التسويق الاجتماعي وقد يكون السعر عبارة عن كلفة مادية محددة أو التنازل عن شيء غير مادي (كتعديل موقف أو نمط سلوكي نحو قضية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية محددة) وقد يكون التنازل أو الثمن المطلوب دفعة يمثل استغلالا أكثر للوقت أو بذل جهد أكبر لتعديل نمط سلوكي محدد . وقد تكون الفوائد أو المنافع المدركة من قبل الجهات المستهدفة اعلى بكثير من التكلفة المادي أو المعنوية التي تم دفعها لكي تنجح عملية التعديل المرغوبة في السلوك الاجتماعي المنشود. وعند تقدير ثمن السلعة المرتبطة بالبرنامج الاجتماعي (حبوب منع الحمل على سبيل المثال) لا بد أن تؤخذ بعض العوامل في الاعتبار منها مستوى السعر للسلعة وهل هو مرتفع أو منخفض ؟ ذلك أن السعر منخفض أو تقديم السلعة أو المنتج باعتباره انه رديء النوعية الأمر الذي سيعمل على إفسال الهدف المنشود للبرنامج الاجتماعي. أما إذا كان سعر المنتج مرتفعا فقد يجد رجال التسويق الاجتماعي أن بعض الشرائح المستهدفة لا تستطيع تحمل كلفة شرائه وبأسعار مقبولة. كما يجب أن يسعى المسوقون الاجتماعيون لإيجاد حالة من التوازن بين السعر المقبول والإدراك الحسي المتحقق لهم تحديد مدى تأثيره على النوعية أو الجودة المدركة لكامل البرنامج الاجتماعي للمنتج المراد توزيعه على المستهدفين من الأفراد والأسر والجماعات

3-التوزيع

يرتبط هذا العنصر بالكيفية أو الطريقة التي يتم بها إيصال المنتج المستهدف إلى الجهات المعنية سواء كانوا أفرادا أو جماعات أو حتى المجتمع كله . وإذا كان المنتج له صفات مادية فلا بد من إدراك أن هناك أنشطة ووظائف لا بد من مراعاتها مثل التخزين والنقل والتأمين للمحلات الخاصة بتوزيعه ، بالإضافة إلى أنشطته البيع الشخصي أما إذا كان المنتج ذات صفات غير ملموسة فلا يكون للمكان والشكل والكيفية أهمية كبيرة حيث تتركز أهمية التوزيع على القرارات المرتبطة بمتاح التوزيع المناسبة للجهات المستهدفة ، بالإضافة إلى الخدمات المرتبطة بعملية نشر الفكرة أو للجهات المستهدفة بالإضافة إلى الخدمات المرتبطة بعملية نشر الفكرة أو المفهوم باستخدام وسائل مناسبة إلى إيصال الفكرة أو المفهوم مع ضرورة تدريب وتعريف الجهات المستهدفة على استخدامها الاستخدام المرغوب للمحقق للهدف المنشود . وقد تتضمن هذه المنافذ استخدام الأطباء المعنيين بعملية تنظيم النسل مثلا ، ووسائل الإعلان العامة والمحاضرات والندوات وغير ذلك كما يرتبط بهذا العنصر أيضا بعض القرارات المرتبطة بإمكانية إيصال المنتج في الأوقات المناسبة وبالنوعيات المتفقة مع توقعات الجهات المستهدفة من ناحية عاداتها الاستهلاكية أو الاستخدامية وخبراتها السابقة ومدى التقبل الذي تحقق لها في السابق إن وجد والذي تحقق بعد الاستخدام .

4-الترويج

يعتبر هذا العنصر من أكثر العناصر خطورة وتأثيرا على مدى نجاح أو فشل الحملات أو خطط التسويق الاجتماعي ، لأنه المراه التي تعكس من خلالها كافة الأنشطة التسويقية الاجتماعية وتجدر الإشارة هنا إلى أن المزيج الترويجي الذي يستخدم في موقف اجتماعي أو سياسي لا يعني أنه سيكون مناسباً للاستخدام في ظرف اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي آخر . كما أن طبيعة القضية المراد تسويقها بالإضافة إلى الخصائص الديموغرافية والنفسية للجهات المستهدفة هي التي تحدد ماهية وطبيعة المزيج الترويجي ومقدار الأمور الواجب تخصيصها في الميزانية التي يحتاجها رجال التسويق الاجتماعي لتنفيذ الحملة الترويجية. بشكل عام تعتبر بحوث ودراسات التسويق أكثر الأدوات والأساليب فعالية وكفاءة لتحديد المزيج الترويجي الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة من قبل القائمين على البرامج التسويقية

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الاجتماعية . ذلك أن التعرف على عادات الوسيلة الإعلانية والترجيحية لدى كل شركة أو مجموعة من الأفراد أو الأسر هي التي يجب أن تكون الوجه والمرشد لبناء إستراتيجية الترويج التي تستخدم من قبل المسوقين الاجتماعيين.

5- المشاركة

تفرض الطبيعة الشائكة والتداخلية لبرامج التسويق الاجتماعي نوعا من أنواع المشاركة بين جهتين أو أكثر لتنفيذ برامج التسويق الاجتماعي وخاصة تلك المرتبطة بالقضايا الصحية والخدمات المتمثلة ببعض الخدمات الخاصة بحياة أفراد المجتمع ، فإن الحاجة تبدو منطقية للتعاون مع أمانه العاصمة وجمعيات البيئة وحماية المستهلك وجمعيات أخرى للتنسيق والتكامل لتنفيذ برامج هدفها مثلا المحافظة على نظافة المحيط ، أو ترشيد استهلاك المياه والهاتف وغيرها من الأمور التي تعود بالفائدة على كافة أفراد المجتمع.

6- دعم وسائل الإعلام الإيجابي :

من الأمور الأساسية لإنجاح برامج التسويق الاجتماعي ، دعم وسائل الإعلام المختلفة لأية برامج تسويقية اجتماعية بهدف إحداث التأثير المطلوب والمرغوب فيه على مواقف وأنماط السلوك نحو هذه القضية ذات الصلة بالجهات المستهدفة مثل ما حدث وما يحدث من وقت لآخر في قضايا تهم المستهلكين بالنسبة لإضافة الحديد لمادة الطحين ومنع استخدام الفحم الحجري في مصانع الاسمنت وغيرها من القضايا التي يمكن أن تساهم وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني في إثارتها للحفاظ على مستوى جيد من الصحة والبيئة في المجتمع .

7- الدعم الرسمي والسياسي

من المعروف أن القضايا التي يتعامل معها التسويق الاجتماعي متشابكة وشديدة التعقيد مثل حث الأفراد على عدم اللجوء للعنف ، أو حث الأفراد على العمل بأية أعمال إلى حين توفر أعمال أخرى تتوافق ومؤهلاتهم وقدراتهم ، لذا فإن وجود توجه رسمي وسياسي إيجابي لدعم برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالمفهوم التسويقي يعتبر من الضمانات الأساسية لإنجاح برامج التسويق الاجتماعي والأمثلة على هذا الأمر عديده ومتجددة يوما بعد يوم .

مدى تطبيق ممارسات التسويق الاجتماعي

منظمات الأعمال الجزائرية العاملة في قطاع الاتصالات (جيزي، موبيليس، نجمة)

إن من مخرجات الذكاء التنافسي تبني المنظمات لفلسفة المسؤولية الاجتماعية، حيث بدأ الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في السنوات القليلة الماضية من خلال المحاولات المتعددة والمختلفة لتقديم مجموعة من الأنشطة الاجتماعية، كما أن المسؤولية الاجتماعية تعكس المبدأ الشائع في مجال الأعمال والذي يشدد على أن المنظمات يجب أن تقوم بإدارة أعمالها بشكل فعال وأخلاقي على كافة المستويات مما يعزز أهمية المسؤولية الاجتماعية. كما أن هذه الأخيرة يمكن أن تكون مصدرا للفرص والابتكار وتعزيزا للقدرة التنافسية.

إن المتأمل لواقع التسويق الاجتماعي يجده شبه غائب في ممارسات منظمات الأعمال الجزائرية العاملة في قطاع الاتصال، وهذه الممارسات تصنف ضمن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات محل الدراسة وسيتم التطرق لبعض هذه البرامج الاجتماعية المختلفة المقدمة من طرف شركات الاتصالات جيزي ، موبيليس ونجمة على التوالي:

1- شركة جيزي للاتصالات:

انتهجت شركة جيزي للاتصالات العاملة في الجزائر (وهي إحدى شركات أوراسكوم تليكوم سابقا، وحاليا تعود ملكيتها لشركة فيمبلكوم الروسية) برامج مختلفة للمسؤولية الاجتماعية، وعملت على تشجيع موظفيها على المشاركة في تلك المشاريع، حيث وجدت أنه من خلال ذلك يتزايد ولاء الموظفين وترتفع معنوياتهم من جهة، وتستحوذ على شريحة سوقية واسعة من جهة أخرى، لتصل لصورة ذهنية قوية، وبالتالي تحقيقها لميزة تنافسية.

في جويلية 2001 تحصلت مجموعة أوراسكوم للاتصالات على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر، بعد منافسة شديدة من أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع ، وذلك مقابل مبلغ قدره 737 مليون دولار أمريكي، وفي 07 نوفمبر 2001 تم الإعلان عن التسمية التجارية djazzy، وبمجرد انطلاقتها رسمت جيزي أولويتها الإستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية (48) ولاية قبل نهاية أوت 2003.

تستحوذ جيزي على 46.81% من مشركي الهاتف النقال في الجزائر إلى غاية الثلاثي الثالث من عام 2012 بعدد مشتركين فاق 18.490.000 مشترك وبذلك تحتل المرتبة الأولى من حيث الحصة السوقية.

قامت جيزي ومنذ نشأتها ببعض الأنشطة الاجتماعية في إطار فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي انتهجتها كنتيجة لخرجات الذكاء التنافسي بأنواعه الثلاثة ذكاء السوق، ذكاء التسويق وذكاء الأعمال، وهي كالتالي:

- منح مناصب شغل للشباب الجزائري حيث وصل تعداد موظفيها 12000 منصب عام 2012.
- قدمت أكثر من 1.4 مليون ساعة تدريبية لعملها وإطاراتها منذ تأسيسها إلى غاية شهر سبتمبر 2012 من أجل الرفع من فعالية القرارات المتخذة من طرف الإدارة وتطوير مهارات العاملين في تقديم الخدمة للمتعاملين .
- قامت الشركة المواطنة جيزي بتنظيم العديد من الأيام الطبية الجراحية بالمحافظات الجزائرية حرصا منها على صحة المواطن الجزائري وتدعيما للبحوث العلمية الطبية.
- تكريم أفضل نقاط البيع لشركة جيزي عبر محافظات الوطن الثامن والأربعون (48) وذلك في كل عام منذ نشأتها.
- تحصلت جيزي على شهادة الأيزو 9001 وذلك للمواصفات التي تتمتع بها منتجاتها وخدماتها
- من أجل نشر الثقافة البيئية قامت جيزي بإطلاق أول قافلة للبيئة تجول عبر ولايات الوطن (48).
- تحت شعار جيزي “عيش كرة القدم“، قامت جيزي بالرعاية الحصرية للمنتخب الوطني الجزائري لكرة القدم لعدة سنوات متتالية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- تشجيعا للرياضة، أقدمت جيزي على الرعاية الذهبية للملتقى الدولي لألعاب القوى الذي جرى بمضمار مركب 5 جويلية بحضور 152 بطل إفريقي في جميع التخصصات.
- نظمت شركة جيزي جمعية جمعيات مكافحة المخدرات بالمدن الجزائرية أياما تحسيسية بمخاطر المخدرات.
- لأن شركة جيزي كانت أول متعامل للاتصالات في الجزائر يحصل على ايزو 14000، فقد رعت المؤتمر الدولي للطاقة والبيئة في 07 مارس 2007 بنادي الصنوبر.
- شيدت شركة جيزي عشر (10) أقطاب دينية بالجنوب الجزائري .
- قامت جيزي بمساعدة الشيوخ المتواجدين بديار العجزة بتأدية العمرة، وحرصا منها على تواصل الحجاج بالبقاع المقدسة مع ذويهم خفضت سعر الوحدة إلى 75 دج وذلك بعد توزيعها لجموعة من الشرائح للحجاج.
- تبرعت شركة جيزي باثني عشر (12) عيادة صحية متنقلة لفائدة المحرومين والساكينين بالمناطق النائية.
- جيزي تحتفل باليوم العالمي للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة كل عام، وتوزع العديد من الكراسي المتحركة في كل عام منذ تأسيسها.
- جيزي شريك مميز للجامعة الجزائرية حيث قامت بتمويل 8 جامعات عبر التراب الوطني في إطار حفل توزيع الجوائز على الطلبة الأوائل.

2- شركة نجمة للاتصالات:

حصلت شركة نجمة (حاليا أوريدو) على الرخصة الثالثة من الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003، وتم الإعلان الرسمي عن التسمية التجارية في 25 أوت 2004. وهي أول متعامل للوسائط المتعددة السمعية البصرية في الجزائر. حيث تستحوذ على 24.01 من الحصة السوقية الكلية للهاتف النقال سنة 2011 بعدد مشتركين 8.458.000 مشترك، بنسبة تغطية تقدر بـ 99.1% وقد تحصلت نجمة سنة 2011 على أحسن متعامل صوتي في إفريقيا.

- نجمة تطلق خدمة ديما معاكم لخدمتكم.
- نجمة الراعي الرسمي والحصري للصالون الدولي للطاقة المتجددة والتنمية في 21 أكتوبر 2007.
- تعافتت نجمة مع وزارة البيئة والوكالة الوطنية للترقية وعقلنة استخدام الطاقة.
- ساهمت نجمة بإثراء الثقافة السياحية الداخلية بتنظيم منتدى السياحة والسفر 1-2 ديسمبر 2009.
- تعافتت نجمة مع المركز الوطني للوقاية المرورية.
- تنظيم دورات تكوينية للاعلاميين وإرسائها لتقليد نجمة للإعلام.
- ساهمت نجمة في إنشاء جمعية الإحسان لرعاية الشيوخ والعجزة.
- كرمت نجمة جمعية اقرأ في عيد ميلادها العشرين 20

- نجمة نظمت الصالون الدولي للصيدلة يومي 6-8 مارس 2010.
- نجمة الراعي الرسمي والحصري للصالون الدولي للكتاب 1-10 أكتوبر 2011.
- تشغل نجمة 1900 موظف، 40% من العنصر النسوي.
- إنشاء مركز لتكوين الموظفين، كل موظف له الحق في تدريب إجباري وآخر اختياري في كل عام.
- تكرم نجمة سنويا عمالها ذوي الأداء المرتفع إلى غاية اليوم
- نظمت نجمة صالون المواهب والعمل في سطيف
- نجمة رقيقة الرياضة والشباب ترع البطولة الإفريقية لكرة القدم لأقل من 17 سنة.
- نجمة تساهم بربط جسر جوي بين الجزائر والخرطوم لمساندة الخضر بنقل الجماهير بقيمة مليار و500 مليون سنتيم.
- نجمة الراعي الرسمي للفريق الوطني الجزائري لكرة القدم إلى غاية 2014.

3- شركة موبيليس للاتصالات:

تعتبر شركة موبيليس أول متعامل للنقال في الجزائر ، وهي فرع تابع لشركة اتصالات الجزائر، ظهرت بعلامتها التجارية الحالية في أوت 2003 (تغيير هوية الشركة) ويعود تأسيسها الى سنة 1997، فيمايلي بعض الممارسات في اطار المسؤولية الاجتماعية:

- تقوم موبيليس سنويا بتكريم المستشارين التجاريين وأحسن الموظفين منذ تأسيسها إلى الان.
- موبيليس باللون الأخضر ، تجسد القيم الأربعة الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع، موبيليس باللون الأخضر هو التزام اجتماعي للتنمية
- قامت موبيليس بتأسيس النادي النسوي الجامعي لكرة السلة.
- موبيليس الراعي الرسمي والحصري لطبعة 12 للكرة الذهبية الجزائرية.
- موبيليس الراعي الرسمي للمراطون الثالث للجزائر العاصمة
- نظمت موبيليس الدورة الثانية للعناية السيكولوجية بالطفل المعاق في جوان 2007.
- ساهمت موبيليس ماليا وتقنيا ولوجيستيكيا في عيد ميلاد جمعية مشعل في 12 جوان 2007.
- موبيليس تفتني مركزا صحيا متنقلا لتشخيص سرطان الثدي بقيمة 70 مليون دينار جزائري.
- أطلقت موبيليس عملية حجاج الرحمة من خلال تزويد الحجاج بشرائح.
- موبيليس في خدمة الفن السابع، برعايتها لليلة الفنك الذهبي.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- موبيليس المعلن الحصري لنتائج البكالوريا وشهادة المتوسط عبر الرسائل القصيرة من 2008 إلى غاية 2011. تحت شعار موبيليس بشار بالخير .
- تحت عنوان البعد الروحي لشركة المواطنة رعت ملتقى الخطاب الصوفي والعولة في 4-5 نوفمبر 2008.
- رعت موبيليس مسابقة فرسان القران ووزعت هدايا وجوائز على الفائزين الأوائل بحوالي 750 مليون سنتيم.

نتائج الدراسة:

يمكن اجمال أهم نتائج الدراسة فيمايلي:

- ضعف ممارسات التسويق الاجتماعي في الشركات محل الدراسة.
 - معظم الممارسات تدخل ضمن ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لمنظمات الاعمال محل الدراسة.
 - غياب وحدة تنظيمية في الهياكل التنظيمية لمنظمات الاعمال المدروسة بمسمى المسؤولية الاجتماعية.
 - عدم ادراج مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والتسويق الاجتماعي ضمن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - الكثير من ممارسات التسويق الاجتماعي في منظمات الاعمال المدروسة تبدو أعمال منعزلة ولا تدخل في اطار خطة استراتيجية.
- التوصيات :**
- من خلال ما سبق يمكن القول أنه :
- يجب على منظمات الأعمال الباحثة عن التميز والتفوق في بيئتها وعلى منافسيها، أن تهتم ببيئتها الخارجية بكل ما تحتويه من فرص وتهديدات ومحاولة مواجهتها أو التكيف معها،
 - ضرورة صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها الشركات الثلاث ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية ؛
 - تحويل هذه النشاطات والممارسات إلى منهاج عمل ضمن إطار خطط وبرامج تفصيلية؛
 - إحداث تغيير في رؤية الشركات الثلاث من خلال الإشارة إلى مضامين المسؤولية الاجتماعية وجعلها خيارا استراتيجيا وليس إجراء تكتيكا؛
 - هيكلة نشاطات الشركات الثلاث ضمن الهيكل التنظيمي وإنشاء وحدة تنظيمية تخص نشاطات المسؤولية الاجتماعية؛
 - تنويع الممارسات والنشاطات الاجتماعية والتي تحقق رضا كافة أصحاب المصالح.

المراجع:

- (1) الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص 80.
- (2) (Pride & Ferrell) في عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لديبر القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 559.
- (3) Pau Ingenbleek, Menno Binnekamp, Silvia Bodayn, **Setting Standards for CSR**, journal of business research, Journal of business research, volume 60, n°5, 2007, pp539-548.
- بعض التجارب الدولية، المركز: مصر في المال لرأس الاجتماعية فؤاد، المسؤولية ياسمين و المغربل (4) نهال المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل 138، سبتمبر 2008، ص 4.
- (5) مقدم وهيبه، دور المسؤولية الاجتماعية لنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68347/posts/159111>
- (6) نامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص ص: 52-53.
- (7) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، عمان، الأردن 2006، ص 6
- (8) أحمد سامي عدلي ابراهيم القاطي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، بحث مقدم لغرض الاشتراك بالمسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، ص 18.
- (9) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري (المرجع السابق)، ص 17.
- (10) احمد سامي عدلي القاضي (نفس المرجع)، ص 13
- (11) فالج عبد القادر الحوري وآخرون، إدارة الصورة الذهنية لمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، ص: 07-06
- (12) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط3، عمان دار وائل لنشر، 2010، ص: 81
- (13) بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب- البليدة 18 و 19 ماي 2011، ص: 08
- (14) هبة نصار، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الأعمال الخاص، دراسة استطلاعية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بجامعة القاهرة، أوراق اقتصادية، العدد 14، مارس 2000، ص 20
- (15) الأمم المتحدة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع والاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة 2004، ص ص 10-15.

دور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الحد من الأخطاء الطبية

د . خواني ليلي
جامعة تلمسان – الجزائر

د .حوالف رحيمة
جامعة تلمسان - الجزائر

المحور الثالث : ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال

ملخص

يسعى هذا البحث الى تحليل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر الناشئة عن زيادة الهدر في أنشطة المنظمات الصحية الناتج عن حدوث تكرار الاخطاء الطبية. اذ تعد ادارة الجودة الشاملة من المداخل العلمية الحديثة التي تمارسها المنظمات لتقديم مخرجات الجودة المناسبة وفقا لرغبات الزبائن(المرضى). فكلما استطاعت المنظمة الساعية الى الاستمرار والنمو في ظل المنافسة المتزايدة من تلبية وتوفير مستلزمات ادارة الجودة الشاملة المناسبة كلما أدى ذلك الى مواجهة المخاطر التي قد تجابهها بالأسلوب الذي يمكنها من معالجتها ويجاد السبل الكفيلة لتفاديها مستقبلا وادارتها بالأسلوب العلمي المناسب لتجاوزها ناهيك عن الخسائر المادية والمعنوية التي قد تتعرض لها المنظمة جراء هذه المخاطر. وتعد جودة الخدمات الصحية عنصر هام للغاية في مجال إدارة المستشفيات حيث ترتبط بأهم جانب من جوانب حياة الإنسان وهي صحته . ومن خلال الرؤية و الدراسة النظرية في مستشفياتنا نلاحظ أن هناك فجوة بين الجودة المدركة والجودة المتوقعة . وبشكل عام يأتي هذا البحث لتسليط الضوء على فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية من خلال دراسة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وأثرها في التقليل من الأخطاء الطبية، من خلال قياس رضا العملاء ، رضا الموظفين والفعالية التشغيلية . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اعتمدت عليها بتقديم المقترحات والتوصيات المناسبة للدراسة .

الكلمات المفتاحية : ادارة الجودة الشاملة ،الجودة الصحية ، الأخطاء الطبية ،معايير الجودة ، الفجوة في الجودة ،المستشفيات.

مقدمة :

لقد تطورت وارتقت المجالات التقنية والعلمية الطبية خلال فترة وجيزة إذ استحدثت الوسائل والأجهزة المعقدة المساعدة في التشخيص والعلاج. و لكن في الوقت نفسه اجتاحت بيئة الإنسان العديد من الأمراض والعلل المعاصرة الجهولة الأسباب، ما لبثت وأن شكلت تحدياً كبيراً وخطيراً في التشخيص أو في توافر العلاج الفعال . ويبقى العامل البشري يشكل العنصر الأهم كونه المعالج في حالات، و السبب الرئيسي والمباشر في حدوث مشاكل الطبية بالخطأ المباشر أو بالنسيان أو الإهمال في حالات أخرى. فالخطأ الطبي هو إخلال الطبيب بالواجبات الخاصة التي تفرضها عليه مهنته، يقوم على توافر مجموعة من العناصر تتمثل بعدم مراعاة الأصول والقواعد العلمية المتعارف عليها في علم الطب، والإخلال بواجبات الحيطة والحذر. إن الأرقام التي كشفت عنها الدراسات الدولية مرعبة تبين أنه من بين كل 1000 عملية جراحية، ينسى الأطباء أدوات في داخل جسم المريض في 18 عملية منها. ومن بين كل 100 ألف عملية جراحية، تجري عملية جراحية واحدة في العضو الخطأ من جسم المريض. فعدد الأمريكيين الذين يتوفون سنويا بسبب

الأخطاء الطبية (98 ألفاً) يتجاوز عدد الذين يتوفون نتيجة حوادث الطرق وسرطان الثدي والإيدز، (حوالي 1.5 مليون أمريكي سنوياً)، بينما يعاني الباقيون من تدهور في الرعاية الصحية يعرضهم لتداعيات أخرى أقلها المكوث بالمستشفى لفترات أطول، كما تتسبب هذه الأخطاء في أعباء و تكاليف مالية إضافية تقدر بحوالي 37.6 مليار دولار سنوياً، من بينها حوالي 17 مليار بسبب أخطاء كان من الممكن تلافيها وعدم الوقوع فيها. إن الأخطاء الطبية موجودة في جميع دول العالم ولكن نسبها تختلف من دولة لأخرى بحسب جودة الخدمة الطبية المقدمة والرقابة عليها إذ تقل كلما ارتقت الجودة وزادت الرقابة. لقد أصبح التحدي الذي تواجهه المنظمات الصحية الجزائرية هو ضرورة استخدام أسلوب الوقاية خير من العلاج من خلال تفعيل أهمية نشر الثقافة و التوعية الصحية للحد من المخاطر التي يتعرض لها كل من المريض و ذويه من الأخطاء الطبية بسبب الإهمال ، والتركيز على تطبيق ادارة الجودة الشاملة وفق المعايير العلمية الدولية كأهم وسيلة لتحسين جودة الخدمة الصحية للحد من الأخطاء الطبية ، وسعياً لتأكيد هذه الأهمية تم طرح الإشكالية التالية :

ما الأهمية الأساليب الادارية الحديثة في الحد من الأخطاء الطبية ؟ من خلال تبني المحاور التالية:

1 – منهجية البحث

• إشكالية الدراسة:

لقد باتت الأخطاء الطبية تشكل هاجساً مقلقاً للجميع، وتجعل الكثير يفكر مراراً قبل الذهاب لطلب العلاج مما يسمعه عن الكثير من الأخطاء، التي قد تكون مميتة في كثير من الحالات؛ وهو الأمر الذي أفقد الكثيرين الثقة في الخدمات الطبية المقدمة لهم في بعض المستشفيات الحكومية والخاصة، ولعل غياب الإحصاءات الموضحة نسبة الأخطاء الطبية داخل الوطن يقف عائقاً أمام تحديد حجم الكارثة . لقد تطور علم الإدارة تطوراً كبيراً خلال العقود الأخيرة حتى غدا من أهم العلوم في العصر الحديث وتعددت مجالاته لتبرز تخصصات جديدة كإدارة المستشفيات... الخ²، فهي اليوم بحاجة إلي إدارة تمكنها من مواكبة المتغيرات و التكيف مع المستجدات بالموضوعية العلمية المطلوبة، و لقد ركزت منظمة الصحة العالمية و منظمات دولية متخصصة على أهمية تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات كالهندرة³ و إدارة الجودة الشاملة كعلم متطور و كممارسة مهنية بات لها أهميتها البالغة في الإدارة العصرية للمستشفيات من أجل زيادة الكفاءة في الأداء و فعالية جودة الخدمة الصحية. كما أجمع علماء الإدارة الحديثة على أن الإدارة هي الجهة المسئولة أولاً و أخيراً عن المستوى المتحقق من الإنتاج والخدمات و عن كل عمليات العمل و الإنتاج⁴، وتعتمد المستشفيات في العالم على معايير كأساس لقياسات الجودة العلاجية والإدارية ، حيث تقوم المؤسسة الصحية بتنفيذ برنامج شامل مستمر لضمان الجودة الشاملة يشتمل على المراقبة المستمرة وتقييم جودة الرعاية، والغرض من ذلك البرنامج هو معرفة ما إذا كان هناك تباين بين مستوى الرعاية المتبع فعلياً والمعايير المعتمدة للرعاية، وكذلك التعرف على أية أساليب

¹ رائد محمد سيف “ ضحايا بين الخطأ والإهمال الطبي “

<http://www.akhbaralyom.net/articles.php?lng=arabic&print=69287>

² صلاح محمود ذياب “ إدارة الخدمات الصحية “ الأردن – عمان 1995. ص3.

³ كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة و إدارة و تمثل ترجمة لكلمتي Business Reengineering وقد ظهرت في بداية التسعينيات وبالتحديد عام 1992 ، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان “ مايكل هامر “ و “ جيمس شامبي “ الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير “ هندرة المنظمات “ .

⁴ طارق حجي “ الإدارة و الواقع العربي – فصول في الإدارة “ المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث و دراسات – 2006. ص41.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

أو ممارسات يمكن أن تؤدي إلى خلق مشكلات في الأداء ، و تحديد الخيارات المتاحة لتصحيحها بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الرعاية الممكنة للمرضى من خلال الإمكانيات المتاحة.

إن تطبيقات الجودة في العمل الصحي يجب أن تتفق مع خطة القطاع الصحي باعتبار أن ضمان الجودة يمثل أسلوباً ومنهجاً سليماً للارتقاء بالخدمات الصحية ورصدها وتقييمها على أساس علمي، وفي حدود الموارد المتاحة. وقد عملت على إدخال تحسين الجودة والاعتراف بها، ضمن الهياكل التنظيمية للنظام الصحي بأن توكّل إلى إدارة مختصة. كما أدخلت المؤسسة مفاهيم تحسين الجودة والاعتراف بالبرامج التعليمية، والتدريبية للعاملين بالقطاع الصحي ذلك أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المستشفى هو تطوير الخدمات مع الإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للمرضى وكسب رضاهم في نفس الوقت.

و تشهد المرحلة الأخيرة اهتماماً كبيراً على كافة المستويات فيما يتعلق بجودة الرعاية الصحية ولعدم توافر نظام أساسي للجودة لدى المؤسسات الصحية الجزائرية يساعدها على التعرف على المشاكل وإيجاد الحلول لها وتوفير قاعدة بيانات تساهم في قياس ومتابعة مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة ومدى تطورها فقد جاءت هذه الدراسة للبحث والتركيز على ضرورة إدخال نظام الجودة في القطاع الصحي عموماً و قطاع المستشفيات خصوصاً و ذلك بتبني فكرة إدارة الجودة الشاملة من قبل الوزارة المختصة عن طريق وضع برنامج لتحسين الجودة يكون أساساً للعمل الدائم والمستمر ويهدف إلى مراقبة وتحسين جودة الرعاية الصحية من خلال إستراتيجية شاملة لتطوير النظام الصحي ، لأن النظم الرقابية للجودة، تسهم في التعرف على المشكلات الإدارية أو الطبية، مع اقتراح خطوات لعلاج تلك المشكلات، ومنها التوصية بإجراء نشاطات علمية وبحثية حول الأداء العلاجي لعدد من الأمراض المزمنة كالكسري و القلب. كما يمكن لإدارة الجودة بإجراء دراسات حول عدد من الظواهر في المسائل العلاجية استناداً إلى تكرار حدوثها كالنزيف بعد العمليات والتهابات جروح بعض أنواع الجراحات، واستخدام المضادات الحيوية ، وحوادث سقوط المرضى من الأسرة، وقرح الفراش لكبار السن...الخ.

• أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من التطورات الاقتصادية والاجتماعية ، وآثارها السلبية على أداء المنظمات الصحية ، مما يجعل طبيعة الاهتمام بجودة الخدمة أمر ضروري و مطلب حتمي ، ينطلق من المؤسسة الجامعية و المدارس التكوينية للمهني الصحة العامة وصولاً إلى المنظمة الصحية التي تسعى للقضاء على مختلف النقائص التي تعيق عملية تطورها ونموها .

2- الإطار النظري

1 – عموميات حول المستشفيات و العمل الطبي

لقد كان المستشفى و لا يزال المحور الرئيسي للخدمات الصحية التي عرفت تدهوراً ملحوظاً في مستوى أدائها ، مما دعا القائمين على هذه المؤسسات محاولة البحث عن سبب انخفاض مستوى الجودة ودفع بالعديد من المختصين إلى إجراء البحوث العلمية لمعرفة سبب هذا التدهور. و يمكن اعتبار المستشفى حسب "جون أباد" "Jean Abbad" مقياس تقدم الشعوب و الأمم و مجالاً متميزاً للاندماج و تطور القدرات الاجتماعية⁵.

⁵ Jean Abbad « Organisation et management Hospitalier » Edition : Berger-levrault mai 2001, p25 - p29.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

كما أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة يحتل موقع الصدارة في أبحاث و كتابات ودراسات العديد من الباحثين، حيث أصبحت هذه الفلسفة بمثابة هوية العبور لأي خدمة أو منتج قابل للاستهلاك المحلي ، وحجر الزاوية في عملية بناء اقتصاد ديناميكي ومجتمع منتج. كيف لا، والعالم يشهد تحولات جذرية ونتيجة لذلك أصبحت «الجودة» هي الشغل الشاغل للقيادات الإدارية، وإحدى الركائز الأساسية لقدرة مختلف المنظمات على البقاء والنمو والازدهار .

• تعريف مهنة الطب

من المعروف أن الطب رسالة إنسانية قبل أن يكون مهنة للتجارة والثراء وجمع المال عند البعض، ولا بد أن يتمتع الطبيب بصفات إنسانية و أخلاقيات المهنة ونكران الذات والتضحية كي يكون طبيباً ناجحاً في حياته العملية . و لا تزال مهنة الطب محاطة بكثير من التقديس والتقدير، فكثيراً ما يعامل الأطباء بقدر كبير من الاحترام وينظرون إليهم على أنهم من النخبة في المجتمع، ومن القلة القليلة التي تحظى بقدرات ومؤهلات يعجز الكثيرون عن تحقيقها. بيد أن كثيراً ما يقع بعض الأطباء في أخطاء طبية، والأخطاء الطبية تحدث إما بسبب الجهل وإما بسبب الإهمال، فالمقصود بالجهل هنا هو ضعف مستوى الطبيب المعالج من الناحيتين العلمية والطبية، وبالتالي يتم تشخيص المرض بطريقة خطأ، والعلاج كذلك. أما الإهمال فهو معرفة الطبيب بالحالة المرضية ولديه المعرفة لعلاجها، ولكن يحدث تأخير غير مربر وتهاون وعدم الاكتراث . وإذا كان الخطأ وارداً في كل مهنة، فإن الخطأ في الطب لا يغتفر، لأنه مرتبط بحياة الإنسان .

• مفهوم العمل الطبي

يرتبط خطأ الطبيب أثناء دخله ارتباطاً وثيقاً بطبيعة و نوع التصرف الطبي الذي يباشره على المريض ، لذا لا بد من تحديد العمل الطبي الذي يمكن أن يسأل عنه إن هو ارتكب خطأً ، كما يكتسب تحديد العمل الطبي أهمية بالغة في تحديد الوقت الذي يسأل فيه الطبيب عن خطئه ، لذا من الضروري تعريف العمل الطبي و تحديد مختلف المراحل التي يمر بها و الشروط الموضوعية لهذا العمل . فالعمل الطبي هو كل نشاط أو اجراء يرد على جسم الانسان أو نفسه ، و يتفق في طبيعته و كفاءته مع الأصول العلمية و القواعد المتعارف عليها ، نظرياً و عملياً في علم الطب و ممارسته ، و يقوم به طبيب مصرح له نظاماً القيام به ، بقصد العلاج . و ينقسم العمل الطبي الى مراحل هي :

- مقابلة المريض و سؤاله عن حالته.
- فحص المريض.
- اجراء الفحوص التكميلية للوصول الى التشخيص.
- تحديد التشخيص.
- وضع خطة العلاج.

⁶ د. مؤيد عبد الحسن الفضل- د. يوسف حجيم الطائي ‘إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلي المستهلك منهج كمي’ ‘الوراق – الأردن 2004 –ص13.

⁷ د. عبد الرحمن بن إبراهيم المديرس ‘إدارة الجودة الشاملة في التعليم’ – منتديات تعليم الشرقية <http://edueast.gov.sa>

⁸ بوخرس بلعيد ‘خطأ الطبيب أثناء التدخل الطبي’ ‘مذكرة ماجستير – جامعة مولود معمري – تيزي وزو – 2011 . ص9.

⁹ جمال بن صالح الجار الله ‘ مفهوم الضرر في العمل الطبي’ ‘ <http://fr.slideshare.net/ghaiath/ss-5459378>

– متابعة الخطة العلاجية.

و يمكن أن تتسع دائرة العمل الطبي الى غير الأطباء من أعضاء الفريق الصحي كأخصائي المخابر و العلاج الطبي و التمريضو غيرهم.

• **تعريف الخطأ الطبي**

يقتصر التعريف الضيق للأستاذ سافاتييه SAVATER العمل الطبي على مرحلة العلاج فقط¹⁰ ،

وذهب أنصار الاتجاه الموسع الى تعريف الاعمال الطبية على أنها “ تشمل جميع حالات التدخل الطبي لتحسين الحالة الصحية للمريض أو عضو من أعضائه ، و لذلك فهي تشمل اعمال الجراحة و طب التجميل ، كما تشمل جميع الاعمال الأخرى اللازمة لمزاولة المهنة كحيازة المواد المخدرة التي يتطلبها العلاج أو التدخل الجراحي¹¹ . ” و يمر العمل الطبي بمراحل مختلفة ، فهو يبدأ بفحص المريض وتشخيص العلة التي يعاني منها ، و بعدها يقوم الطبيب بوصف العلاج الذي يراه مناسباً و في حالات معينة يكون العلاج جراحياً ثم تلي ذلك مرحلة الرقابة العلاجية بعد تناول الادوية أو بعد اجراء التدخل الجراحي¹² . فهي “ أي حال يمكن الوقاية منها التي قد تسبب أو تؤدي إلى استخدام دواء غير مناسب أو ضرر المريض أثناء وجوده في السيطرة على الرعاية الصحية المهنية، والمريض أو المستهلك ”¹³ . ويعتبر الخطأ الطبي أحد اوجه الخطأ المهني ، فهو ضرر يقع على المريض محل الفحص أو العلاج نتيجة للعمل الطبي¹⁴ ، باعتباره ذلك الفعل الذي يرتكبه أصحاب المهن أثناء ممارستهم لمهنتهم ، و يخرجون في ذلك عن السلوك المهني المألوف و عن الأصول المعمول بها و المستقر عليها لدى اصحاب تلك المهنة¹⁵ . ويمكن الحديث عن الضرر الطبي من ما يأتي :

– يمكن ان يحدث في أي مرحلة من مراحل العمل الطبي.

– درجة الضرر ملازمة للعمل الطبي.

• **شروط مشروعية التدخل الطبي**

وضع العرب دستور للطبيب واسموه قسم ابقراط و وضعوا له الشروط منها لا يجوز ان يمارس هذه المهنة الا من توافرت لديه الأمانة الطبية والخلق والذكاء وحسن الذاكرة والنظام وكتمان السر. و اخذ العرب ما جاء في الطب اليوناني بعد دراسة بالغه وتركوا ما خالف العلم و التجربة ، و يتطلب التدخل الطبي ضرورة توفير مجموعة من الشروط حددت كمايلي :

– الترخيص : يقصد بالترخيص القانوني حصول الطبيب على ترخيص اداري لممارسة و مزاولة مهنة الطب يمنح له من قبل وزير الصحة ، إذا تأكد من توافر الشروط المنصوص عليها في المادة

197 من قانون الصحة الجزائري و التي تنص على مايلي : “ تتوقف ممارسة مهنة الطب والصيدالي و جراح الاسنان على رخصة يسلمها الوزير المكلف بالصحة بناء على الشروط التالية ➤ أن يكون طالب هذه الرخصة حائزاً حسب الحالة ، إحدى الشهادات الجزائرية : دكتوراه في الطب أو جراح أسنان أو صيدلي، او شهادة أجنبية معترف بمعادلتها.

¹⁰ رمضان جمال كامل “ مسؤولية الاطباء و الجراحين المدنية ” المركز القومي للإصدارات القانونية – مصر 2005. ص 23.

¹¹ بيومي حجازي عبد الفتاح “ المسؤولية الطبية بين الفقه و القضاء ” دار الفكر الجامعي – الاسكندرية – 2008. ص 21..

¹² بوخرس بلعيد “ خطأ الطبيب أثناء التدخل الطبي ” مذكرة ماجستير – جامعة مولود معمري – تيزي وزو – 2011. ص 21.

¹³ “ Medication Errors ” PNAE - Research Proposal

¹⁴ جمال بن صالح الجار الله “ مفهوم الضرر في العمل الطبي ” <http://fr.slideshare.net/ghaiath/ss-5459378>

¹⁵ بوخرس بلعيد “ خطأ الطبيب أثناء التدخل الطبي ” مذكرة ماجستير – جامعة مولود معمري – تيزي وزو – 2011. ص 12.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- أن لا يكون مصابا بعاهة أو بعلة مرضية منافية لممارسة المهنة.
 - ان لا يكون قد تعرض لعقوبة مخلة بالشرف.
 - ان يكون جزائري الجنسية ، و يمكن استثناء هذا الشرط على أساس المعاهدات والاتفاقيات التي ابرمتها الجزائر و بناء على مقرر يتخذه الوزير المكلف بالصحة.
- رضا المريض بالتدخل الطبي.

– أن يكون التدخل الطبي بقصد العلاج.

– مراعاة الاصول العلمية لممارسة العمل الطبي.

• أنواع الأخطاء الطبية

تطرقت العديد من الدراسات الى أنواع الأخطاء و صنفت الى 3 أصناف أساسية هي :¹⁶

– أخطاء تشخيصية

- خطأ أو تأخير في التشخيص
- عدم استخدام الاختبارات أشارت
- استخدام الاختبارات التي عفا عليها الزمن أو العلاج
- عدم التصرف على نتائج الرصد أو الاختبار التشخيص

– أخطاء علاجية

- خطأ في أداء عملية أو إجراء أو اختبار
- خطأ في إدارة العلاج
- خطأ في الجرعة أو طريقة استخدام المخدرات
- تأخير يمكن تجنبها في العلاج أو في الاستجابة لاختبار غير طبيعي
- غير مناسب (غير مبينة) الرعاية

– أخطاء وقائية

- عدم توفير العلاج الوقائي
- عدم كفاية رصد أو متابعة العلاج.

– أخطاء أخرى غير مصنفة

- فشل الاتصالات.
- تعطل المعدات.
- فشل نظام أخرى.

¹⁶ Leape, Lucian; Lawthers, Ann G.; Brennan, Troyen A., et al. Pre-venting Medical Injury. Qual Rev Bull. 19(5):144–149, 1993.

2- الأسباب المؤدية للأخطاء الطبية :

تحتاج الأخطاء الطبية العلنة وغير العلنة إلى وقفة للمراجعة والمساءلة ، و يتعين علينا تحديد مجموعة الأسباب المؤدية لذلك¹⁷ :

■ الإهمال والتسيب:

جاء نتيجة ضعف المراقبة الذاتية و انعدام تفعيل أخلاقيات المهنة بسبب نقص التربية و التنشئة الدينية الصحيحة ، كما أن عدم وجود عقوبات رادعة و صارمة للمستهترين و المرتكبين للأخطاء زاد من حدة المشكلة رغم وجود القوانين و اللوائح المنظمة.

■ ضعف الكفاءة والمهارة :

هي القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات والتي يمكن إظهارها لقد تغير مفهوم المهارات والمعرفة إلى الكفاءة لإظهار أهمية القدرة على التطبيق¹⁸ . (ISO 9000:2000).

■ سوء توزيع الموارد :

رصدت الدولة إمكانات مالية هائلة في قطاع الصحة، وبالخصوص لإنجاز المستشفيات والمراكز الصحية، لكن ذلك لم ينعكس بصفة إيجابية على نسبة التكفل الطبي والتغطية الصحية المتدنية حتى الآن. فمن خلال المخطط الخماسي، من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014، رصدت غلاف مالي يقدر بـ 619 مليار دينار، خصص لإنجاز 172 مستشفى و 45 مركبا متخصصا في الصحة، و 377 عيادة متعددة الاختصاصات، و ألف قاعة علاج، إضافة إلى 17 مدرسة لتكوين شبه الطبي وأكثر من 70 مؤسسة متخصصة لفائدة المعاقين، وهي ميزانية خماسية تم رصدها من أجل تعزيز النسيج الاستشفائي المتواجد من قبل. ورغم إنجاز العديد من الهياكل الصحية، لكن معظمها في المناطق الشمالية، خاصة ما تعلق بالمراكز الاستشفائية الجامعية، فمعظم المراكز الجامعية في الشمال. وفي المناطق الداخلية لا تتجاوز نسبة 10 إلى 15 بالمائة، أما في الجنوب فهي منعدمة، وتم الإعلان مؤخرا عن إنجاز خمسة مراكز استشفائية جامعية في البلاد. وبالنسبة للمؤسسات العمومية للصحة، تستحوذ الجزائر العاصمة وحدها على 55 بالمائة منها، وتتركز 22 بالمائة منها في الشرق، و 20 بالمائة منها في الغرب، ولا تتجاوز في المناطق الداخلية نسبة 10 إلى 15 بالمائة، ومقابل ذلك 50 بالمائة من الهياكل الصحية في الجنوب غير عملية، حسب الإحصائيات الرسمية، إما لغياب الموارد البشرية اللازمة أو نقص في التجهيزات. وتضم الخارطة الصحية في الجزائر، أربعة أنواع من المؤسسات العمومية للصحة هي: المراكز الاستشفائية الجامعية، المؤسسات الاستشفائية العمومية، المؤسسات الاستشفائية المتخصصة، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية¹⁹.

¹⁷ حسن الموسوي " العمل الطبي بين الخطأ والإهمال! " تم النشر في 18/11/2011 -

<http://www.alqabas.com.kw/node/30467>

¹⁸ جرجس الضبان " التعليم والتدريب المهني " جمعية العلوم الاقتصادية -

http://www.mafhoum.com/syr/articles_06/ghadban.htm

¹⁹ اورفلي.ن " الجزائر مقبلة على أزمة مرضيين " <http://essalamonline.com/ara/permalink/32159.html>

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

▪ عدم معاملة المريض باعتباره مريضاً، وإنما زبوناً في المستشفيات الخاصة، والهدف الأول تقديم الخدمة له وليس العلاج، وهذا ما يتسبب في المضاربة بين المستشفيات الخاصة والتلاعب بحياة

المريض لتحقيق أهداف مادية.

▪ أخطاء التشخيص:

يمثل التشخيص أهم مرحلة من مراحل العمل الطبي، وبناء عليه يتحدد تعامل الطبيب مع المريض وطريقة علاجه، وأن أي خطأ في هذه المرحلة المهمة تتبعها نتائج قد لا تحمد عقابها .

▪ نقص الأبحاث العلمية :

تسهم الأبحاث العلمية²⁰ الصحية في التنمية البشرية والمعرفية وتحسين نوعية الحياة والرعاية الصحية الشاملة، بتحقيق أرقى مستويات الأداء العلمي مع الالتزام بالجوانب الأخلاقية في جميع مراحل إجراء البحوث مع المحافظة على كرامة الإنسان. لقد أصيب البحث العلمي بكثير من الأزمات الأخلاقية وخاصة في واقع يشهد الكثير من التغيرات المتعددة التي تصنعها العولمة و الهيمنة الثقافية الغربية التي لا تنتصر لأي مبدأ قيمي أو أخلاقي، ويضاف إلى ذلك الانحدار الذي أصاب أخلاقيات البحث العلمي بسبب فقدان بعض القائمين عليه بتلويين الحقائق وتبديلها و تحريف النتائج ليتوافق وأهدافهم المسبقة والتي تتبطن بعض النتائج غير الحقيقية ليرضوا من يدفع أو يقوم بتوجيه أبحاثهم 1 2 . ومن هنا فإنه لا انفصام بين أخلاقيات البحث العملي عن أخلاقيات التي يلتزم بها الإنسان في جميع سلوكيته الأخرى . ويؤكد علي الدين هلال: بأن إثارة أخلاقيات البحث العلمي ينبغي ألا تقتصر على مستوى الجزئي الخاص بسلوكيات أعضاء الجماعة العلمية كأفراد، بل ينبغي أيضاً إثارتها على المستوى الكلي الذي يتعلق بدور العلم الاجتماعي في إطار البناء السياسي والاجتماعي وحق علاقة العلم الاجتماعي والمؤسسات البحثية المختلفة من جامعات ومراكز بحوث بالقوى السائدة والمهيمنة) . وتوجد بالضرورة إذن وحدة للبناء الخلقى تربط بين أخلاقيات البحث العلمي وأخلاقيات السوق والمعاملات الاقتصادية.

▪ عبء العمل الثقيل

عبء العمل الثقيل في ظل نقص الكوادر الطبية و الشبه الطبية يؤدي الى التعب الجسدي والنفسي لدى الكثير من الأطباء و المرضى و التقنيين باعتبارهم أن عملهم يعتبر متكاملًا لتحقيق جودة الخدمة الصحية. فزيادة العبء يتسبب في زيادة الخطأ و هنا تنخفض مستويات الجودة .

▪ عدم الإبلاغ و الإفصاح عن الأخطاء :

كان و لا يزال موضوع الأخطاء الطبية من الطابوهات أي من المواضيع الحساسة التي لا تتناولها الدراسات بموضوعية نظرا لكونها ترتبط بمعايير مختلفة ، فهناك أخطاء كثيرة لا يتم التبليغ عنها من قبل الرعاية الصحية خوفا من الإجراءات التأديبية²² ، و أخرى لمنع السخط الاجتماعي.

3- علاقة أخلاقيات المهنة بالأخطاء الطبية

منذ أقدم العصور تم تحديد سلطة الأطباء في مستوى العلاج والتجارب العلاجية إذ وضعت قوانين في أخلاقيات الطب أو ما أشبهها منذ آلاف السنين من قبل البابليين في تشريع حمورابي و من قبل اليونانيين

²⁰ يعرف البحث العلمي بأنه جهد علمي منهجي يبذل للتوصل إلى حقيقة علمية تسخر لمصلحة البشر ، يفرض البحث العلمي على الباحث قوانين لا بد من احترامها ، و آداب عليه مراعاتها و هو ما يسمى بأخلاقيات البحوث العلمية ، وبالتالي أصبحت أهمية البحث العلمي تكمن في بلوغ أهداف موضوعية مسبقا و بطريقة علمية أكيدة .

²¹ عبد الله بن حلفان بن عبد الله العائش (1431هـ) "أخلاقيات البحث العلمي الاجتماعي في ضوء الفكر الإسلامي" جامعة أم القرى، كلية المعلمين - قسم التربية - http://uqu.edu.sa/page/ar/163505

²² Leape L. Error in medicine. JAMA 1994;272:1851-7.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

في ما سنه بقراط من قوانين تأثر بها بعد أحقاب علي بن ربان الفارسي صاحب موسوعة "فردوس الحكمة". وفيها رسم صورة أخلاقية للطبيب الجيد "الذي يختار من كل شيء أفضله وأصوبه"، ولا شك أنه اختيار ناتج عن تفكير في أخلاقيات الطب، لذلك نجد أن مبادئ الحق ماثورة في مختلف صيغ القسم الطبي المتداولة قديماً وفي الدساتير المهنية المتعلقة بأخلاقيات البحوث الطبية. ولا تحول الحدود الجغرافية دون تطبيق أخلاقيات الطب في أي مكان، فالناس على الرغم من اختلافهم وتباين ثقافتهم، إلا أنهم جميعاً يتفقون على قيم معينة، أهمها كرامة الإنسان التي تمثل قيمة لا تقبل المساومة. فمنذ بواكير الحضارة الإنسانية والممارسات الطبية في جميع الثقافات تنظمها مدونات أو دساتير للأخلاقيات ومن هذه المدونات المعروفة "قسم أبقراط" ووصية الطبيب المسلم صلاح الدين بن يوسف الكحال الحموي. لتلميذه الذي يأخذ عنه الطب والتي جاء فيها 2:3: "اعلم أن هذه الصناعة منحة من الله تعالى يعطيها لمستحقها، حتى تجري العافية على يديه، فيحصل له الثناء من الناس، ويشار إليه في صناعته ويطمأن إليه فيما يعتمده، وفي الآخرة الأجر والمجازاة من رب العالمين، لأن النفع لخلق الله عظيم خصوصاً الفقراء والعاجزين، مع ما يحصل لنفسك من كمال الأخلاق، وهو خلق الكرم والرحمة فيجب عليك حينئذ أن تلبس ثوب الطهارة والعفة والنقاء والرأفة ومراقبة الله تعالى، وخاصة في عبورك على حريم الناس، كتوما على أسرارهم، محباً للخير والدين، مكباً على الاشتغال في العلوم، تاركا الشهوات البدنية، معاشراً للعلماء مواظباً للمرضى، حريصاً على مداواتهم، متحلياً في جلب العافية لهم وإن أمكنك أن تؤثر الضعفاء من مالك فافعل".

أما أول تفكير من هذا القبيل في مجتمعاتنا المعاصرة و تقياناتنا العلمية فهو يرجع إلى أواخر الحرب العالمية الثانية، عند محاكمة الأطباء الألمان في نورمبرغ (1948) والإعلان عما قاموا به من تجارب على الرجال والنساء المعتقلين في المحتشدات وهي تجارب أجريت من أجل أبحاث بحتة²⁴. وقد صدرت منذ ذلك الوقت عدة مواثيق أخرى في "هلسنكي- Helsinki وطوكيو- Tokyo ومانلي- Manille" اتسع تعرف الأخلاقيات ميدان الأخلاقية في ما بعد ليشمل العمل الطبي نفسه و البحث العلمي. ويمكن تعريف مهنة الطب بأنها مهنة إنسانية أخلاقية علمية قديمة قدم الإنسان أكسبتها الحقب التاريخية الطويلة تقاليد ومواصفات تحتم على من يمارسها أن يحترم الشخصية الإنسانية في جميع الظروف والأحوال وأن يكون قدوة في سلوكه و معاملته، وأن يتمتع بالسلوك الجيد²⁵.

● تعريف أخلاقيات مهنة الطب :

تعتبر الأخلاق²⁶ جزء من الفلسفة تقوم بدراسة جميع قواعد السلوك وأخلاقيات المهنة²⁷. فقد أخذت تعاريف عديدة ليس بينها كبير الاختلاف. فقد عرفها قاموس وبستر Webster بأنها التصرف بشكل منضبط مع ما هو جيد و ما هو سيء، و هي مجموعة من القواعد و العادات و التقاليد و أنماط مختلفة من السلوك الأخلاقي المقبولة من المجتمع أو المنظمة التي تحكم تصرفات الأفراد بعمل الشيء الصحيح

²³ محمد عيد شبير، الأخلاقيات الطبية، مقال منشور على الموقع الإلكتروني، www. Comiteethique rns.tn ethique

²⁴ المؤتمر التاسع والعشرون للاتحاد الأطباء العرب "الأخلاقيات الطبية : تساؤلات واختيارات" الجزائر 14-16 أفريل

1996

²⁵ عبد القادر الحسن "آداب المهنة"

²⁶ جاءت في اللغة العربية من جمع خلق، و الخلق هو الروءة و الالتزام بالقيم و المعيار الصائب، أما في اللغة اللاتينية فمصطلح مشتق من كلمتي و التي يقصد بها المبادئ الخلقية.

²⁷ Jacques Benoit « Pédagogie de l'Éthique – le Coeur du développement durable est le développement durable du cœur » Editions management & société – ems – 2005 ;P41.

منذ الوهلة الأولى لتقليل حالات الفشل في أي منظمة كانت²⁸. يعرف بول والدر p. walder الأخلاقيات بأنها ‘مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي ترشدنا في تحديد سلوكيات معينة²⁹. ويشير قاموس كامبردج للفلسفة إلى حدوث ‘تداخل عادةً بين كلمة أخلاقيات بالإنجليزية ‘ethics’ والأخلاقية... ‘morality’ وفي بعض الأحيان يستخدم مصطلح ‘الأخلاقيات’ على نطاق أكثر محدودة ليعني المبادئ الأخلاقية لتقليد أو جماعة أو فرد معين³⁰.‘ وتعرف أخلاقيات الوظيفة على أنها من المواضيع المهمة في الفكر الإداري وأصبحت جزء من السياسات الرسمية و الثقافة الغير الرسمية في العديد من المنظمات³¹، فهي مجموعة من القواعد و المعايير القيمية و التقاليد و الاعتبارات السلوكية التي يفترض بالعملين في المنظمات التمسك بها و التصرف من خلالها في عمله ، و تتأثر بالقيم و العادات و التقاليد الاجتماعية السائدة و القوانين و التشريعات النافذة ، فضلاً عن العوامل الموقفية التي تواجه المنظمة في المجتمع المحلي والعالمي.

• عوامل ظهور أخلاقيات البحث الطبي:

لقد حدثت انتهاكات لمبادئ الأخلاق في سبيل تقدم العلم، و أشبعها كشف عنه الستار في محاكمات ‘ نورمبرج ‘، ونتاج عنه كتابة مجموعة قوانين نور مبرج في 1947، نتج هذا الدستور بسبب الجرائم البشعة التي ارتكبت بحق الإنسانية، والتي مارسها بعض الأطباء النازيين أثناء تجاربهم بعد الحرب العالمية الثانية، تحت غطاء الأبحاث العلمية. وما هو أشد منها وأفظع ما حدث في الولايات المتحدة عندما قرر الأطباء والإدارات الطبية المتعاقبة في في توسكجي بإجراء تجربة على 400 أسود أمريكي من الفقراء والجهلة كانوا يعانون من مرض الزهري. وبدأت التجارب عام 1932، وتم إيهامهم والكذب عليهم وخداعهم بأنهم سيتم علاجهم بعد إجراء الفحوصات، واستمرت الفحوصات تجرى بصفة منتظمة دون إعطاء أي واحد منهم أي دواء حتى بعد ظهور البنسلين وثبات فوائده، واستمر الأطباء والإدارات الطبية المتعاقبة في خداع هؤلاء المساكين، وأخذ عينات من دمائهم وأعضائهم ومن السائل الشوكي، وإذا توفي أحدهم يقوم المستشفى بأخذ عينات من أعضائه ويتحمل المستشفى تكاليف الدفن³². يمثل ظهور الدستور نقطة البداية في المناقشات حول موضوع أخلاقيات العلاج للكائن البشري، حين مارس الأطباء الألمان تجارياً طبيةً رهيباً على الأسرى في المعتقلات النازية، حيث عوملوا بدون أي اعتبار لإنسانيتهم أو مصلحتهم وكل ذلك تحت ستار البحث العلمي. ويتألف هذا الدستور من عشرة مبادئ

28. د. مهدي السامرائي ‘ إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ‘ دار جرير – الطبعة الأولى – 2007. ص 353.

29 Paul, Richard, Elder, Linda (2006). The Miniature Guide to Understanding the Foundations of Ethical Reasoning. United States: Foundation for Critical Thinking Free Press. صفحة np. ISBN 0-944583-17-2.

30 John Deigh in Robert Audi (ed), The Cambridge Dictionary of Philosophy, 1995.

31 زكريا مطلق الدوري / أحمد علي صالح ‘ إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ‘ دار اليازوري العلمية – الطبعة العربية – 2009. ص 249.

32 حسان شمسي باشا ‘ الصحة من زاوية شركات الدواء ‘

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تحدد الأخلاقيات الطبية الخاصة بالأبحاث وتؤكد على الحقوق الإنسانية للشخص المتبرع. ويتضمن الدستور ما يلي:

- إبلاغ الشخص المعني وأخذ موافقته.
- أن يكون البحث هادفاً وضرورياً لمصلحة المجتمع.
- أن يكون البحث قائماً بالأساس على الدراسة على الحيوان
- تجنب وحماية الشخص المتبرع من أي إصابة أو معاناة جسدية أو عقلية.
- يجب أن لا تكون مخاطر البحث على المتبرع أكبر من محاسنه.
- يجب أن يكون الباحث مجاز علمياً.
- من حق المتبرع أن يمتنع عن الاستمرار في البحث العلمي في أي وقت³³ أما بالنسبة للمشرع الجزائري يبدو واضحاً تباطؤ الخطى التي يسير بها في سن نصوص قانونية جديدة تواكب مستجدات الحقل الطبي و بالخصوص ما تعلق بالبحوث العلمية الطبية . وبالرغم من الجهود التي بذلها ولا زال في هذا المضمار. حيث سن القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26/02/1985 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، والقانون رقم 90-17 المؤرخ في 31/07/1990 المعدل والمتمم، ثم المرسوم التنفيذي رقم 92-276 المؤرخ في 06/07/1990 المتضمن مدونة أخلاقيات الطب .
- و مع التطور الكبير والإنجازات الهائلة في عالم الطب وتشعب اختصاصاته ودقة الاختصاصات العلمية فيه استوجب التنظيم الدقيق لهذا العالم الشاسع من العلم ومراقبة أي تجاوز أو خطأ جسيم قد يؤدي إلى أضرار جسيمة أقل ما فيها يتعلق بحياة الإنسان³⁴ .
- لقد ساهم المشرع الجزائري في إثراء مجال الأخلاقيات الطبية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 11/380 المؤرخ في 21-11-2011³⁵ ، الي أنشأ مديرية برامج العلاج و الأخلاقيات آداب المهنة التي تتكفل بالسهر على تنفيذ و تقييم برامج المراقبة في مجال الأخلاقيات و آداب مهنة الطب، إذ تضم ثلاث مديريات تتكفل بالقيام بالأبحاث في مجال الدراسات القانونية و الفقهية و الاجتهادية . و إعداد اقتراحات حلول تسمح بالقيام باختبارات قانونية ملائمة و فقا للأهداف المرجوة، من اجل المساهمة في تحسين المنظومة التشريعية و التنظيمية التي تسير القطاع.

• طرق التقليل من الأخطاء الطبية

إن تحديد العوامل المشتركة التي تسهم في الوقوع بالأخطاء أمر بالغ الأهمية لتطوير حلول قابلة للتطبيق لجعل الصحة أكثر أماناً. لذا من الضروري الأخذ في الاعتبار عيوب وأخطاء النظام فضلاً عن العوامل

³³ أخلاقيات و قانون المهن و الصحة، مقال منشور على الموقع: www.kau.edu.sa/Getfile.aspx?

³⁴ دجمة كمال، المسؤولية الطبية في القانون الجزائري- لا بد من تجديد التشريعات و القوانين حماية للطبيب و المريض في آن واحد،

مقال منشور، 2012/02/14، على الموقع: www.Djamakamel.over-blog.com

³⁵ الجريدة الرسمية عدد 63 المؤرخة في 23-11-2011.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المساهمة في تدني مستوى الرعاية الصحية . ولقد ركزنا من خلال هذه الدراسة على بعض الطرق التي تمكننا من تقليل الأخطاء³⁶ و هي :

- إجراءات التشغيل القياسية و المبادئ التوجيهية.
- ضمان صالحة وتصل إلى تاريخ التدريب.
- الاتصال الفعال.
- السلامة الدوائية.
- إشراك المريض و سلامة المرضى كموضوع غائب إلى حد كبير³⁷ من التعليم والرعاية الصحية، مما يدل على تدني الأولوية المعطاة للرعاية المرضى آمنة³⁷.

4 - العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التقليل من الأخطاء الطبية

أثبتت الدراسات أنه يمكن الاستفادة من الخبرات الإدارية المكتسبة في القطاعات الغير الصحية و إعادة تطبيقها بما يتلاءم و طبيعة الواقع الصحي³⁸ . لقد تم تطوير علم القياس نوعية الرعاية الصحية على مدى عدة عقود. وتشمل معايير الجودة و التقييم تلك، عمليات الرعاية الصحية (ما حدث)، والنتائج (ما تم تحقيقه) و التدابير الهيكلية التي تقيّم القدرة على فعل ما يجب القيام به . تدابير عملية يمكن تصنيفها كما مزيد من التدابير من الإفراط (عندما المرضى الحصول على الخدمات التي هي غير ملائمة لحالتهم الطبية، تعريضهم للخطر و / أو حساب لا مبرر لها)، الكفاية (عندما المرضى لا يحصلون على الرعاية التي يشار استنادا الطبية حالة) وسوء استخدام (عندما يتم توفير الخدمة في تقنيا بطريقة غير صحيحة)، على الرغم من أن الجزء الأكبر من التدابير المستخدمة بشكل منتظم للمقارنة تتعلق الكفاية من الخدمات التي تعتبر ضرورية طبيا في ظروف محددة .

● تطور الأنظمة الصحية

يهدف أي نظام الصحي إلي تقديم خدمات صحية للمواطنين و هذه الخدمات تتباين و تختلف حسب مستوى النظام ، فإذا كان متطور و مميز فان الخدمة المقدمة في الغالب تكون مميزة و متطورة و العكس بالعكس⁴⁰ . كما يعتبر نظام الرعاية الصحية كواحد من الأنظمة الفرعية التي تكون النظام الاجتماعي حيث يتوجب على هذا النظام أن يتعلق بالتوزيع الفعال و الكفاء للمصادر و الموارد النادرة ، فأليات ووسائل تقدير وتحديد و قياس الحاجات الصحية والتخطيط للعرض و التزويد المناسب للخدمات هما متطلبات أساسية للخدمة الصحية الجيدة . و للقيام بالتقديرات و اتخاذ القرارات يجب الحصول على البيانات و معلومات صحية وحديثة، و هذه البيانات تساعد على توزيع الخدمات و تحديد نوعها، كما أن تحليل هذه البيانات يمكننا من التعرف على المسببات والفجوات والقصور في العرض والطلب، و التمويل، وكذا التعرف

³⁶ World Health Organization "Patient Safety Workshop- LEARNING FROM ERROR"2008.P7.

³⁷ WHO – opcit p10

³⁸ صلاح محمود ذياب " إدارة الخدمات الصحية " الأردن-عمان 1995.ص 13.

³⁹ Elizabeth Docteur and Robert A. Berenson " How Does the Quality of U.S. Health Care Compare Internationally? " – Timely Analysis of Immediate Health Policy Issues .
www.urban.org/uploadedpdf/411947_ushealthcare_quality.pdfEn

⁴⁰ د. صلاح محمود ذياب " إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة " دار الفكر – الطبعة الأولى – عمان – 2009 .ص 56.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

على وسائل التصحيح والتقييم، كما يمكن رسم السياسات المستقبلية لمواجهة الحاجيات المتوقعة بغرض سدها و تلبيتها، وهكذا تتوفر الخدمات الطبية كما ونوعا يستطيع العرض أن يواكب الطلب.

• مشاكل النظام الصحي

تشكل الأزمة القائمة اليوم قييدا شديدا على تحسين مستوى الصحة في أكثر البلدان النامية التي تعرف نقصا مقدرا بنحو 4,3 مليون من الأطباء والقابلات والعاملين في مجال التمريض ومجال الدعم ، و تشكل النساء غالبية الموظفين من الصحة الذين يفقدون وظائفهم و يتحملن عبء العمل الثقيل بسبب التخفيضات في عدد الموظفين 1 4. كما أن سوء ظروف العمل وارتفاع معدلات استنزاف العاملين نتيجة المرض والهجرة وعجز نظم التعليم عن التصدي للتباطؤ القائم هي أمور تعكس مدى عمق المشاكل القائمة في تلك البلدان.

ويشكل نحو 59 مليون نسمة قوام القوى العاملة الصحية في العالم ، حيث يوجد واحد من بين كل ثلاثة من هؤلاء في الأمريكيتين وأساسا الولايات المتحدة وكندا، و يركز ما يربو على نصف الموارد المالية في العالم 2 4. إن المؤشرات الخمس لقياس النظام الصحي تبين مدى نجاح كل بلد في بلوغ شتى الأهداف، لكنها لا تبين كيفية مقارنة الحصيلة والانجاز بما يتوفر من موارد. فالإنجاز بالمقارنة مع الموارد هو المقياس الحاسم لأداء أي نظام صحي. جرى تقييم الأنظمة الصحية لـ 191 دولة في العالم على أساس المؤشرات التي

في تقرير منظمة الصحة العالمية 2000م :

■ المستوى الصحي للسكان .

■ توزيع مؤشر مستوى الصحة بين السكان .

■ مدى استجابة النظام الصحي لاحتياجات المواطنين .

■ توزيع هذه الاستجابة بين الأقاليم ومجموعات السكان .

■ عدالة توزيع كلفة التمويل على متوسط المواطنين .

• زيادة الطلب على الخدمة الصحية

شهدت تسعينات القرن العشرين دعوة قوية إلي الطب القائم على الأدلة والبراهين Evidence-Based

Medicine استجابة للموارد الاقتصادية النادرة التي تستخدم لتسهيل الخدمات الصحية

وذلك من خلال استبعاد الممارسات الغير فعالة و إعادة توجيه الأموال سوءا كانت عامة أو خاصة إلي علاجات أكثر فعالية⁴³ . و مع تغير حجم أو هيكل السكان سيحدث انتقال مقابل لذلك في منحنيات الطلب على العديد من السلع و الخدمات و منها الخدمات الصحية و بالتالي اهتمامات التخطيط الصحي.

فمثلا الزيادة في المواليد تؤدي إلي زيادة خدمات مصلحة التوليد و الأطفال، و الزيادة في السكان تزيد

أعمارهم عن 60 سنة بمعنى زيادة الطلب على أسرة الشيخوخة . وعندما تقدم الخدمات الصحية مجانا

لا يصبح لسعر الخدمة الصحية أو الدخل أو الأسعار السلع الأخرى ولا حتى توقعات الدخل أو الأسعار أي دور يذكر في تأثير على طلب تلك الخدمة الصحية المجانية⁴⁴ ، و يمكن أن تتأثر الكمية المطلوبة بعوامل

⁴¹ Suzan Dusel « Government puts the Brakes on Women's Movement » Network of Saskatchewan women, Vol.4,N°7,1987. P4. <http://www.cwhn.ca/health-reform/11.html>

⁴² التقرير الخاص بالصحة في العالم 2006 ، منظمة الصحة العالمية ، " العمل معا من أجل الصحة " ، نبذة عامة ، ص5.

⁴³ Anne Clewer and David Perkins « Economics for Health Care Management ” London : Prentice Hall ,1998 p 151.

⁴⁴ د. طلعت الدمرداش نفس المصدر ص 102

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

أخرى كتكلفة بعض المستلزمات الطبية التي لا تدخل ضمن الخدمة الصحية المجانية، تكلفة الفرصة البديلة لوقت الفرد و وجود قوائم انتظار طويلة للحصول على الخدمة الصحية. لقد بدأت صياغة النماذج من خلال الارتكاز على سلوك المستهلكين للخدمة و ذلك بتعظيم المنفعة حيث قام J.P.newhouse في 1978 بالاهتمام بالمنفعة الصحية قبل الطلب على الصحة⁴⁵.

• زيادة النفقات الصحية

لقد جاء تطور الإدارة الصحية بسبب تطور زيادة النفقات الصحية التي أصبحت هاجسا بالنسبة للمجتمع لأن ارتفاعها فاق كل الاستهلاكات⁴⁶، حتى أن زيادتها كانت أسرع من الناتج الداخلي الخام PIB و الذي يترجم التوسع الدائم لحصة الصحة⁴⁷، و هذا ما يفسر ازدياد تكلفة الخدمات الصحية في العالم بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة مما ساهم بشكل أو بآخر في تطور الإدارة الصحية.

و تشهد تكاليف خدمات المستشفيات ارتفاعا متسارعا و كبيرا يوما بعد آخر إلى درجة أن الدولة لا تستطيع بمفردها تحمل تكاليف تمويل خدمات مستشفياتها بسبب الزيادة المستمرة في عدد السكان و تغير نمط الحياة الذي أدى إلى زيادة الطلب على الخدمات الصحية، كما أن سوء استخدام المستشفيات يحتاج إلى تقنيين و المستشفيات العامة كونها مجانية أو رمزية الرسوم يؤدي ذلك إلى سوء استخدامها من قبل مستهلكين الخدمة.

لا تزال مختلف المستشفيات العمومية في الدول النامية و منها الجزائر تعتمد على الأنظمة التقليدية السائدة في عملية تسييرها و التي تركز على مركزية السلطة بإتباع شكل الإدارة المعتمدة على الهياكل الهرمية الثابتة في اتخاذ القرارات وفقا لمعرفة الإدارة العليا دون السماح لباقي أعضاء المؤسسة بالمشاركة، حيث يعتمد على مبدأ معرفة المديرين أكثر من الرؤوسيين و أن على الموظفين الاستماع و التنفيذ . و يتميز هذا النوع من الأنظمة على الاتصالات الأفقية ، الاهتمام بالنتائج القصيرة الأجل و الاتصال بالمرضى فقط عند حدوث مشاكل⁴⁸.

5 - الخاتمة و التوصيات:

إن الأخطاء الطبية ليست وليدة الساعة ، بل لازمت الطب منذ قديم الأزمنة ، و لعل اقدم التشريعات التي اهتمت بها نجد " تشريع حمورابي " حيث نصت المواد من 218 – 223 على سلوكيات الممارسات الطبية للأخطاء و الجزاءات المترتبة عنها⁴⁹، و يمكن أن تحدث الأخطاء الطبية في أي مكان في النظام الطبي من الطبيب وهيئة التمريض ، في صيدلية أو في منزل المريض ، و على أي مستوى من التجهيز، على سبيل المثال يمكن أن تكون الأدوية غير المناسبة ، وعدم كفاية العلاج أو نتائج الاختبار غير صحيحة أو تأخير في التدخل⁵⁰. أما اليوم فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة (TQM) الكلمة الطنانة في ممارسة المنظمات التي تسعى لتحقيق الكفاءة لضمان الرضا الكامل لجميع العملاء و الإدارة⁵¹. إن وزارة الصحة تتحمل المسؤولية الكاملة في وضع حد لمثل هذه الأخطاء والإهمال من خلال :

⁴⁵ Nicolas Tanti- Hardouin « Economie de la santé » Armand colin paris 1994. p 147.

⁴⁶ A. Beresniak / G.Duru – Opcit - P69.

⁴⁷ بويوسف عصام الدين " نظام تسيير المستشفيات في الجزائر " رسالة الماجستير جامعة الجزائر 1993 - ص 10.

⁴⁸ أمل بنت محمد شيخ دمنهوري " نموذج مقترح لتطبيق عوامل إدارة الجودة في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في محافظة جدة " المؤتمر الوطني الأول للجودة- السعي نحو الإتقان و التميز- الواقع و الطموح 26-28 ربيع الأول 1425 هجري.

⁴⁹ بداوي علي " الالتزامات المهنية للطبيب في نظر القانون " الموسوعة القضائية الجزائرية – موسوعة الفكر القانوني ، المسؤولية الطبية – دار الهلال للخدمات الاعلامية – الجزائر (د . ت) – ص 30.

⁵⁰ Les erreurs médicales » EUROBAROMETRE Spécial 241 – Commission européenne - janvier 2006 – p 2.

⁵¹ Main Naser Alolayyan and Khairul Anuar Mohd Ali & Fazli Idris « THE IMPACT OF OPERATIONAL FLEXIBILITY ON HOSPITAL PERFORMANCE IN JORDANIAN HOSPITALS: SOME

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- ملاحظات المرضى⁵² : تساعد ملاحظات المرضى المؤسسة الصحية على اتخاذ القرارات ووضع الخطط والبرامج الوقائية التي تساعد المؤسسة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى، لبناء الثقة معهم.
- تنظيم المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية الطبية المستمرة .
- إدخال برنامج إلكتروني متطور للمساهمة في الكشف عن حالات الأخطاء الطبية أو أي خطأ من الكوادر الطبية والتمريضية بالمستشفيات ، الذي سيكون بديلاً عن التقارير الطبية الورقية وسيقوم بالعمل على حلها في نفس الوقت
- تطوير الأجهزة الطبية المستخدمة في غرف العناية المركزة بمستشفيات وذلك لتقليل معدل المضاعفات الصحية التي قد يتعرض لها المرضى داخل غرف العناية المركزة وتحديد أسبابها، وذلك بهدف العمل على تقليل معدلاتها أو وقفها نهائياً.
- الرقابة والمتابعة المستمرة لعمل الكادر الطبي .
- التأكد من السلامة النفسية والفكرية للطبيب بعد مرور 10 سنوات من مزاولة العمل الطبي .
- إعادة النظر في موضوع العمل في الإجازات والعطل الرسمية.
- عدم ترك المريض للمبتدئين في العمل الطبي أثناء العطل والإجازات والتركيز على ذوي الخبرات والاستشاريين في هذه الأيام .
- السياسات والإجراءات لضمان السيطرة على العدوى و التأكد من عدم انتقال الأمراض والأوبئة سواء من المرضى أو مراجعي المستشفى
- وضع آليات وأنظمة لرصد الأخطاء الطبية ودراستها والتحقق منها ومعرفة أسبابها وحيثياتها .
- خلق حالة من الثقة المتبادلة بين الطبيب والمريض، يأتى فيها المريض على نفسه وحياته .
- توعية المريض والتوضيح له بين المضاعفات الطبية المتوقعة والمتعارف عليها دولياً والأخطاء الطبية التي تحدث نتيجة الجهل أو الإهمال .

لذا تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات:

- نوصي باعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة كمنهاج علمي في المنظمات الصحية .
- اعتماد الدورات التطويرية منهاجاً دائماً لتطوير الكوادر العلمية وتقوية المهارات الإدارية والقيادية.
- استخلاص تجارب البلدان العربية والإقليمية في مجال تطبيق نظام الجودة في الصحة لزيادة الخبرة والتجربة في هذا المجال.

المراجع

- الجريدة الرسمية عدد 63 المؤرخة في 23-11-2011.
- أخلاقيات و قانون المهن و الصحة، مقال منشور على الموقع: www.kau.edu.sa/Getfile.aspx.
- أمل بنت محمد شيخ دمنهوري “ نموذج مقترح لتطبيق عوامل إدارة الجودة في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في محافظة جدة ” المؤتمر الوطني الأول للجودة- السعي نحو الإتقان و التميز- الواقع و الطموح 26-28 ربيع الأول 1425 هجري.
- أشرف ممتاز “ برنامج إلكتروني لتقليل الأخطاء الطبية بالمستشفيات “
<http://www.raya.com/news/pages/d2cba417-2b20-4266-872f>
- اورقلى.ن “ الجزائر مقبلة على أزمة ممرضين “
<http://essalamonline.com/ara/permalink/32159.html>
- بيومي حجازي عبد الفتاح “ المسؤولية الطبية بين الفقه و القضاء “ دار الفكر الجامعي – الاسكندرية – 2008.
- بوخرس بلعيد “ خطأ الطبيب أثناء التدخل الطبي “ مذكرة ماجستير – جامعة مولود معمري – تيزي وزو – 2011.
- الدستور الإسلامي للأخلاقيات الطبية - موقع القرضاوي -13/12/2004
<http://www.qaradawi.net/2010-02-01-08-43-29/4542.html>
- التقرير الخاص بالصحة في العالم 2006 ، منظمة الصحة العالمية ، “ العمل معا من أجل الصحة “ ، نبذة عامة.
- المؤتمر التاسع و العشرون للاتحاد الأطباء العرب “ الأخلاقيات الطبية : تساؤلات و اختيارات “ الجزائر 14-16 أفريل 1996
- بداوي علي “ الالتزامات المهنية للطبيب في نظر القانون “ الموسوعة القضائية الجزائرية – موسوعة الفكر القانوني ، المسؤولية الطبية – دار الهلال للخدمات الاعلامية – الجزائر (د . ت) – ص 30.
- بويوسف عصام الدين “ نظام تسيير المستشفيات في الجزائر “ رسالة الماجستير جامعة الجزائر 1993 .
- حسن الموسوي “ العمل الطبي بين الخطأ و الإهمال ! “ تم النشر في 18/11/2011 –
<http://www.alqabas.com.kw/node/30467>
- جمال بن صالح الجار الله “ مفهوم الضرر في العمل الطبي “
<http://fr.slideshare.net/ghaiath/ss-5459378>
- جرجس الغضبان “ التعليم و التدريب المهني “ جمعية العلوم الاقتصادية -
http://www.mafhoum.com/syr/articles_06/ghadban.htm
- حسان شمسي باشا “ الصحة من زاوية شركات الدواء “ أخلاقيات و قانون المهن و الصحة، مقال منشور على الموقع: www.kau.edu.sa/Getfile.aspx.
- دجمة كمال، المسؤولية الطبية في القانون الجزائري- لا بد من تجديد التشريعات و القوانين حماية للطبيب و المريض في آن واحد، مقال منشور، 14/02/2012، www.Djamakamel.over-blog.com
- رائد محمد سيف “ ضحايا بين الخطأ و الإهمال الطبي “
<http://www.akhbaralyom.net/articles.php?lng=arabic&print=6928>
- رمضان جمال كامل “ مسؤولية الأطباء و الجراحين المدنية “ المركز القومي للإصدارات القانونية – مصر 2005.
- زكريا مطلق الدوري / أحمد علي صالح “ إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة “ دار البازوري العلمية – الطبعة العربية – 2009 .
- صلاح محمود ذياب “ إدارة الخدمات الصحية “ الأردن – عمان 1995.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- صلاح محمود ذياب “ إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة “ دار الفكر – الطبعة الأولى – عمان – 2009 .
- طارق حجي “ الإدارة و الواقع العربي – فصول في الإدارة “ المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث و دراسات – 2006 .
- عبد الرحمن بن إبراهيم المديرس “ إدارة الجودة الشاملة في التعليم “ - منتديات تعليم الشرقية - <http://edueast.gov.sa>
- عبد الله بن حلفان بن عبد الله العايش (1431 هـ) “ أخلاقيات البحث العلمي الاجتماعي في ضوء الفكر الإسلامي “ جامعة أم القرى، كلية المعلمين - قسم التربية - <http://uqu.edu.sa/page/ar/163505>
- محمد عيد شبير، الأخلاقيات الطبية ،مقال منشور على الموقع الإلكتروني، [www. Comiteethique rns.tn ethiqu](http://www.Comiteethique.rns.tn.ethiqu)
- مهدي السامرائي “ إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي “ دار جرير – الطبعة الأولى – 2007 .
- مؤيد عبد المحسن الفضل- د.يوسف حجيم الطائي “ إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلي المستهلك منهج كمي “ الوراق –الأردن 2004
- Anne Clewer and David Perkins « Economics for Health Care Management » London : Prentice Hall ,1998 .
- Jacques Benoit « Pédagogie de l’Ethique – le Coeur du développement durable est le développement durable du cœur » Editions management & société – ems – 2005
- Jean Abbad « Organisation et management Hospitalier » Edition : Berger-levrault mai 2001.
- John Deigh in Robert Audi (ed), The Cambridge Dictionary of Philosophy, 1995.
- Leape, Lucian; Lawthers, Ann G.; Brennan, Troyen A., et al. Pr e-venting Medical Injury. Qual Rev Bull. 19(5):144-149, 1993
- Leape L. Error in medicine. JAMA 1994;272:1851-7.
- Les erreurs médicales » EUROBAROMETRE Spécial 241 – Commission européenne – janvier 2006 – p 2.
- Main Naser Alolayyan and Khairul Anuar Mohd Ali & Fazli Idris «THE IMPACT OF OPERATIONAL FLEXIBILITY ON HOSPITAL PERFORMANCE IN JORDANIAN HOSPITALS: SOME EMPIRICAL EVIDENCES” JOURNAL OF GLOBAL MANAGEMENT – JULY 2011. VOLUME 2. NUMBER 1
- Nicolas Tanti– Hardouin « Economie de la santé « Armand colin paris 1994.
- Paul.Richard, Elder.Linda (2006). The Miniature Guide to Understanding the Foundations of Ethical Reasoning. United States: Foundation for Critical Thinking Free Press. np. صفحة 0-944583-17-2.
- Suzan Dusel « Government puts the Brakes on Women’s Movement » Network of Saskatchewan women, Vol.4,N°7,1987. P4. <http://www.cwhn.ca/health-reform/11.html>.
- World Health Organization ”Patient Safety Workshop – LEARNING FROM ERROR”2008.P7.

استخدام نموذج servqual لقياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك المحمولة (الخلوية)

د. ريم عمري

جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي / الجزائر

د. سامي عمري

جامعة تبسة / الجزائر

الملخص:

أفرزت التحولات التي عرفتها بيئة الأعمال من انفتاح الأسواق وارتفاع حدة المنافسة، زيادة وعي منظمات الأعمال بجودة الخدمات، حيث تعتبر جودة الخدمة من أساسيات إرضاء العميل، كما تعتبر شرطا أساسيا لإشباع رغبته والاحتفاظ بولائه.

ومن أجل ذلك سعت الكثير من البنوك إلى استخدام نماذج لغرض قياس جودة الخدمة المصرفية، من خلال دراسة توقعات وإدراك العملاء لهذه الخدمة. ونجد في مقدمة هذه النماذج نموذج الفجوة أو ما يسمى بمقياس جودة الخدمة "servqual". ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى مدى إمكانية تكييف هذا النموذج في البنوك المحمولة (الخلوية).

وتبين الدراسة أن نموذج الفجوة لقياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك المحمولة يكون من الصعب تحقيقه، حيث الجوانب المادية التي تعتبر من بين الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية وفقا لنموذج servqual، تكون معدومة ويغلب عليها الطابع الافتراضي في البنوك المحمولة، والتي تعتمد على الهاتف المحمول في تقديم مختلف المعاملات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: الخدمات المصرفية، نموذج الفجوة، جودة الخدمة المصرفية، البنوك المحمولة.

The study shows that the gap model to measure the quality of banking services

Abstract:

Produced transformations that have defined the business environment of open markets and rising competition raise the awareness of the quality of services business organizations, where quality of service is one of the basics of customer satisfaction, is also considered a prerequisite to satisfy his desire and retain loyalty. In order that a lot of banks sought to use the models for the purpose of measuring the quality of banking service, through the study of the expectations and perceptions of customers for this service. We find at the forefront of these models or the so-called gap model scale, quality of service "servqual". From this point of this study aims to reach over the possibility of adapting this model in banks phones. in banks phones can be difficult to achieve, in terms of physical aspects, which are among the main dimensions measured by the quality of service according to in banks phones default predominately and banking model servqual. Non-existent which depend on a mobile phone in providing different banking transactions.

Key words: Banking services, The gap model, Quality of service banking , banks phones.

المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في عالم اليوم العديد من التحديات، لعل أبرزها تنامي حدة المنافسة في ظل حرية التجارة والانتشار الواسع للأسواق العالمية مع زيادة متطلبات الزبون وتسارع حركة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولواجهة هذه التحديات فقد اتجهت معظم هذه المنظمات إلى الاهتمام بجودة ما تقدمه للعملاء من خدمات كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في الأسواق التي تنشط فيها.

لقد حظيت قضية الجودة في الفترة الأخيرة بأهمية كبيرة في كثير من المجالات سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، وأصبحت العديد من المنظمات على وعي بضرورة تواجدها وتطبيقها في مختلف أعمالها وتخصصاتها. فأصبح التنافس في تقديم أرقى الخدمات هدفا تسعى لتحقيقه كل المنظمات بما فيها الخدمية ومنها البنوك، وذلك بعد أن صارت جودة الخدمة هي المعيار الأساسي لنجاحها وضمان بقائها واستمرارها في السوق وزيادة ربحيتها.

ويعتبر موضوع جودة الخدمات –وتحديدًا جودة الخدمات المصرفية- وقياسها، من المواضيع الهامة التي تصدرت دراسات واهتمامات الباحثين، والتي من أهمها دراسة Parasuraman, (Zeithaml and Berry)، الذين وضعوا نموذجًا لقياس جودة الخدمة أطلقوا عليه اسم Servqual أو نموذج جودة الخدمة الذي يعتمد على قياس الفجوة ما بين توقعات الزبائن وإدراكهم حول ما قدم لهم من خدمات.

1- مشكلة الدراسة

يبقى الإشكال الذي يطرح نفسه حول مدى إمكانية تكييف نموذج الفجوة في البنوك المحمولة التي بدأت تفرض نفسها مع التطور الهائل في التكنولوجيا التي تمس قطاع الخدمات؟.

2- أهمية البحث

من هذا المنطلق تبرز أهمية البحث في كونه محاولة لتسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية لارتباطه بجودة الخدمات المصرفية، خصوصًا بعد أن أضحت الجودة سلاحًا استراتيجيًا للمنظمات. كما تزداد أهمية البحث في المساهمة في سد النقص في الدراسات التي تناولت نموذج Servqual لقياس جودة الخدمات المصرفية على مستوى البنوك المحمولة.

3- أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف الأساسية للبحث فيما يلي:

- محاولة إبراز أهمية استخدام الهاتف المحمول في بيئة الأعمال المصرفية.

- تشخيص كيفية قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك المحمولة من خلال التعرف على الفرق بين توقعات وإدراكات عملاء البنك لمستوى الخدمات المقدمة.

- التعرف على إمكانية استخدام نموذج القياس Servqual لقياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك المحمولة.

4- فرضيات الدراسة

في هذا الإطار، يمكن تلخيص الفرضيات الرئيسية لهذا البحث كما يلي:

- إن جودة الخدمة صعبة التقييم من قبل الزبائن على عكس ما هو الحال في السلع.

- إن الجودة هي المقارنة بين توقع وإدراك الأداء الفعلي.

- لا يمكن استخدام نموذج Servqual لقياس جودة الخدمات المقدمة في البنوك المحمولة.

5- منهج الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع البحث ومحاولة الوصول إلى كافة تطلعاته، سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عند التعرض لمفاهيم عامة خاصة المتعلقة بالخدمات وجودة الخدمات.

6- الدراسات السابقة

بغية جعل هذا البحث كحلقة تكمل سلسلة البحوث السابقة ومحطة جديدة تستند إليها البحوث اللاحقة، فلقد تم الإطلاع على عدد من البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع. وفيما يلي عرض لهذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر:

أولاً: باللغة العربية

- رعد حسن الصرن، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي- دراسة نظرية-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:
- إن جودة الخدمة صعبة التقييم من قبل الزبائن، على عكس ما هو الحال في السلع.
- إن الجودة هي المقارنة بين توقعات وإدراكات الأداء الفعلي.
- إن تقييم جودة الخدمة المصرفية عملية تتطلب مجموعة من الأبعاد.
- إيمان محمود محمد حسين، قياس جودة الخدمات الالكترونية باستخدام مدخل الفجوات- دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية-، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2011. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:
- الخدمات الالكترونية المقدمة للزبائن تتمتع بسهولة الاستخدام، حيث لا يواجه العملاء أية صعوبة في استخدامها.

ثانياً: باللغة الأجنبية

- دراسة (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985): توصلت إلى أن تقييم الزبون لجودة الخدمة يعتمد على الفجوة بين توقعات وإدراكات مستويات الأداء الفعلي التي تحدد بناء على عشرة أبعاد أساسية لجودة الخدمة.
وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لكونها تتعلق بكيفية قياس جودة الخدمات المصرفية بالبنوك المحمولة باستخدام نموذج الفجوة، بينما الدراسات السابقة تتعلق بقياس جودة الخدمات في البنوك التقليدية.

7- محاور الدراسة

كان الاختيار على تقسيم البحث إلى خمسة محاور على النحو الآتي:

- أولاً: ماهية الجودة في الخدمة المصرفية وأبعادها؛
- ثانياً: نموذج (Servqual) لقياس جودة الخدمة المصرفية؛
- ثالثاً: البنوك المحمولة كأحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال العمل المصرفي؛
- رابعاً: منهجية وإمكانية استخدام نموذج (Servqual) في البنوك المحمولة؛
- خامساً: الخاتمة (النتائج والتوصيات).

أولاً: ماهية الجودة في الخدمة المصرفية وأبعادها

تعتبر الجودة سلاحاً استراتيجياً بالنسبة للمنظمة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولعرفة المقصود بجودة الخدمات المصرفية سيتم الإشارة أولاً إلى مفهوم الخدمة بصفة عامة ومن ثم مفهوم الخدمة المصرفية كشكل خاص من الخدمة.

1- مفهوم الخدمة

توجد تعريفات متعددة لمفهوم الخدمة، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

- تعريف كوتلر وكيلر "الخدمة هي فعل وأداء يمكن أن يقدمه طرف ما (منتجها) إلى طرف آخر (الزبون)، يكون جوهره غير ملموس، وإنتاجه قد يكون وقد لا يكون مرتبط بمنتج مادي" (بو عبد الله، 2010، ص: 91).

- "الخدمة هي الأنشطة والمنافع التي يحققها البائع للمشتري من خلال الأشياء المقدمة له وبما يحقق رضاه"

(David and others, 1999).P: (319)

- "الخدمة هي كافة الأنشطة والعمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس والتي يتولد عنها منافع يمكن بيعها" (جبلي، 2010، ص: 44).

إذن وكحصلة لما تم ذكره، يتبين أن الخدمة هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، والتي يكون الهدف منها هو تحقيق رضا الزبون، وقد ترتبط عملية إنتاجها بمنتج مادي وقد لا ترتبط، حيث لا توجد فيها انتقال للملكية.

تتفرد الخدمة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من السلع المادية، هذه الخصائص تتمثل في ما يلي (شعاع، 2004، ص: 34-36):

أ- الخدمة غير ملموسة

تعتبر الخدمة غير ملموسة أي لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو لمسها أو سماعها أو حتى الإحساس بها قبل شرائها، وهذا يعني أن المستهلك غير قادر على التنبؤ بما سيحصل إلا عندما تقدم له الخدمة، ويقوم بدفع ثمنها، مما يجعله يواجه صعوبة كبيرة في تقييمها، وحتى يستطيع الزبون التعرف على مدى جودة الخدمة المقدمة، فهو يبحث عن علامات ملموسة يستطيع من خلالها تكوين تصور عن مدى جودة الخدمة، ولذلك فإن من أهم مهام مقدمي الخدمة هو إبراز هذه العناصر الملموسة في الخدمة المقدمة، كاستخدام الأجهزة والوسائل المتطورة، تحسين مظهرها، كما يلجأ الزبون أثناء قيامه بتقييم نوعية الخدمة ومدى جودتها إلى سمعة مقدمها.

ب- التلازم

تفيد هذه الخاصية أن الخدمة يتم إنتاجها واستهلاكها في آن واحد، إذ يشارك كل من مقدمها ومستهلكها، وعلى عكس ذلك فإن السلعة لا تستلزم توفر هذه الخاصية ذلك أنه في كثير من الأحيان تتطلب سلسلة من الوسطاء بين منتجها الأصلي وبين مستهلكها النهائي.

ج- عدم التجانس

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تتميز الخدمات بعدم تماثلها، حيث تختلف الخدمات من شخص لآخر داخل نفس المؤسسة وحتى لدى الشخص الواحد بسبب تغير المزاج، المواقف، الحاجات والرغبات، الشخصية وغيرها من العوامل التي تؤثر على نوعية وجودة الخدمة المقدمة للزبون.

د- تلاشي الخدمة

نظرا لطبيعة الخدمات غير الملموسة فإنه لا يمكن تخزينها أو إعادة استخدامها مما يجعل سرعة قابليتها للتلف كبيرة إن لم تستهلك في وقت تنفيذها، خاصة وأن أسواق الخدمات تتميز بتقلباتها المستمرة في الطلب عليها سواء كانت موسمية (كالسياحة)، أو يومية (كالخطوط الجوية)، أو لفترة زمنية معينة من اليوم، مما ينشئ مشاكل كبيرة لشركات الخدمات.

هـ- عدم تملك الخدمة

وتعني أن مستخدم الخدمة له حق الانتفاع بها دون تملكها، فعلى سبيل المثال يتمتع الزبون بخدمه الضيافة والنوم في الفندق دون أن يكون له حق تملك غرفة النوم التابعة لهذا الفندق، وتنطبق هذه الخاصية على كثير من الخدمات مثل الإطلاع على الحساب المصرفي دون تملك ذلك الحساب في الواقع.

وقبل التطرق إلى مقياس جودة الخدمات وفق نموذج servqual، يجب التطرق في البداية إلى كل من الخدمة المصرفية وطبيعة الجودة على النحو التالي:

2- مفهوم الخدمة المصرفية

- "الخدمة المصرفية هي مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها البنك لزيونه بغية إشباع حاجاته ورغباته، قد يكون إنتاجها مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون، ولا يترتب عنها انتقال للملكية" (عيشوش، 2009، ص: 24).

- "الخدمات المصرفية الالكترونية هي كافة العمليات أو النشاطات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها من قبل البنوك والمؤسسات المالية بواسطة الوسائل الالكترونية مثل: الهاتف المحمول، الحاسوب، الصراف الآلي... الخ"

- "الخدمات المصرفية الالكترونية هي خدمات تفاعلية تقدم للعملاء دون أي اتصال مباشر، تتم بواسطة تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك شبكة الإنترنت، والأجهزة المحمولة".

أثر تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في طريقة الإعلان عن المنتجات الخدمية، حيث أصبحت أجهزة الهاتف والحاسوب... الخ. من المكونات الأساسية لأداء العمليات الخاصة بالتسويق المصرفي الالكتروني والذي يمتاز بالمميزات التالية:

- انخفاض التكاليف، إن أداء المؤسسات المصرفية لأعمالها من خلال الوسائل التكنولوجية أدى إلى تخفيض التكاليف نتيجة لعدم الحاجة إلى البنى التحتية للاستثمار،

- سرعة خدمة الزبائن، فالمؤسسات المصرفية التي تقدم خدماتها عبر شبكة الإنترنت والوسائل التكنولوجية الأخرى تمتاز عن غيرها من المؤسسات المنافسة بالسرعة،

- مساعدة الزبون في إمكانية المقارنة بين كم هائل من البدائل المتاحة واتخاذ قرار الاختيار النهائي. ومن هذا المنطلق، يمكن القول أن هناك صعوبة في تحديد وقياس جودة الخدمة عكس السلع

المادية، وذلك بسبب الخصائص المميزة للخدمة.

وقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية والوظيفة الأولى لأية منظمة وفلسفة إدارية للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة، لذا أضحت الجودة سلاحا استراتيجيا للمنظمات.

3- مفهوم الجودة

- الجودة لغة: هي الجيد نقيض الرديء.

- الجودة اصطلاحاً: مشتقة من الكلمة اليونانية (Qualitas)، ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه (العالم، 2011، ص: 10).

أما في الفكر الإداري فلقد تباينت وتعددت التعريفات التي أوردها الباحثون، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بها إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف موحد وشامل للجودة، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

- تعريف الجمعية الأمريكية للجودة (American Society for quality): "الجودة هي خصائص أو مواصفات المنتجات التي تقابل حاجات الزبون ومن ثم تحوز على رضائه" (جبلي، 2010، ص: 62).

- "الجودة تعني الخلو من العيوب"،

- "الجودة هي القدرة على إرضاء الزبون"،

لا شك أن تحقيق الجودة يعد من أولويات المنظمات على اختلافها لما يعود عليها من منافع، حيث تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد الطلب على منتجات المنظمة، وتتمثل أهمية الجودة فيما يلي (الضمور، 2005، ص: 435):

- اكتساب السمعة والشهرة التي تمكن الإدارة من تحقيق المنافسة،

- تجنب أي أضرار محتملة في حال تم تقديم خدمات غير جيدة، إذ تكون المنظمة مسؤولة قانونياً عن كل ضرر قد يصيب الزبون جراء استخدامه للخدمات الغير المناسبة،

- تحقيق جودة عالية تضمن للمنظمة البقاء في السوق، وبناء علاقات مع الزبائن لأجل طويلة، من خلال تحقيق الرضا ثم زيادة أرباح المنظمة.

4- مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأبعادها

- "جودة الخدمة هي عبارة عن فجوة بين توقعات الزبون للخدمة وبين إدراكه للخدمة التي حصل عليها فعلاً من المنظمة" (الصرن، 2007، ص: 199).

- "جودة الخدمة هي مدى أو درجة توافق الخدمة مع توقعات الزبون، فهي أشبه ما تكون بالمقارنة بين الأداء والتوقعات" (بريش، 2005، ص: 07).

و لتحديد الفجوة في جودة الخدمة يجب التنويه إلى مفهومين أساسيين وهما:

- توقعات الزبون: وهي عبارة عن المعايير الناتجة عن خبرات سابقة واحتياجات شخصية وما يتم تناقله والحديث عنه بين الناس والتي تشكل معايير أو أمور يعتقد الزبون أنه سيحصل عليها.

- إدراك الزبون: وهي النقطة التي يدرك فيها الزبون الخدمة فعلياً كما قدمت له.

أي أنه يمكن التعبير عن جودة الخدمة من خلال درجة التفاوت بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة من قبل الزبائن.

جودة الخدمة (الفجوة) = الإدراك- التوقعات
Service Quality= Customers Perceptions – Customers
Expectations

حيث تمثل كل من:

Q : جودة الخدمة،

P : الأداء المدرك،

E : التوقعات.

فإذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية، أما إذا كانت الجودة المتوقعة متساوية مع المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية، في حين إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية.

وقد أثارَت قضايا جودة الخدمة الاهتمام لدى الباحثين لفترات طويلة من الوقت، نتج عنها تحقيق أهمية متزايدة للقطاع الخدمي في الاقتصاد، مثلما كان التركيز القوي على جودة السلعة. ولكن المشكلة الأساسية في ذلك كانت كيفية قياس جودة الخدمة هذه، وتحديد أبعادها الرئيسية، إلا أن ما قام به كل من (Parasuraman, Zeithaml and Berry) سنة 1985 يعتبر في الواقع البداية الحقيقية للبحث عن مقاييس كمية لجودة الخدمة، حيث صمموا مقياسهم المعروف باسم (Servqual)، الذي يعتمد على مقارنة التوقعات والإدراكات. ومن ثم تناولت البحوث والدراسات حول

جودة الخدمة حيث ركزت على قياس وتقييم الجودة المدركة، واعتبر (PZB)* أن تقييم الزبون لجودة الخدمة يعتمد على الفجوة بين توقعات وإدراك مستويات الأداء الفعلي التي تحدد بناءً على عشرة أبعاد أساسية لجودة الخدمة هي (جبلي، 2010، ص: 72-74):

- الاعتمادية "Reliability" : وتتمثل في ثبات الأداء وقدرة المنظمة على تقويم الخدمة التي وعدت بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها، بالإضافة إلى أداء الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة.

- الاستجابة "Responsiveness" : وتتعلق بمدى رغبة واستعداد مقدمي الخدمة لتقديم خدمة فورية.

- الكفاءة "Efficiency" : وتعني امتلاك المهارات والمعارف المطلوبة لتقديم الخدمة.

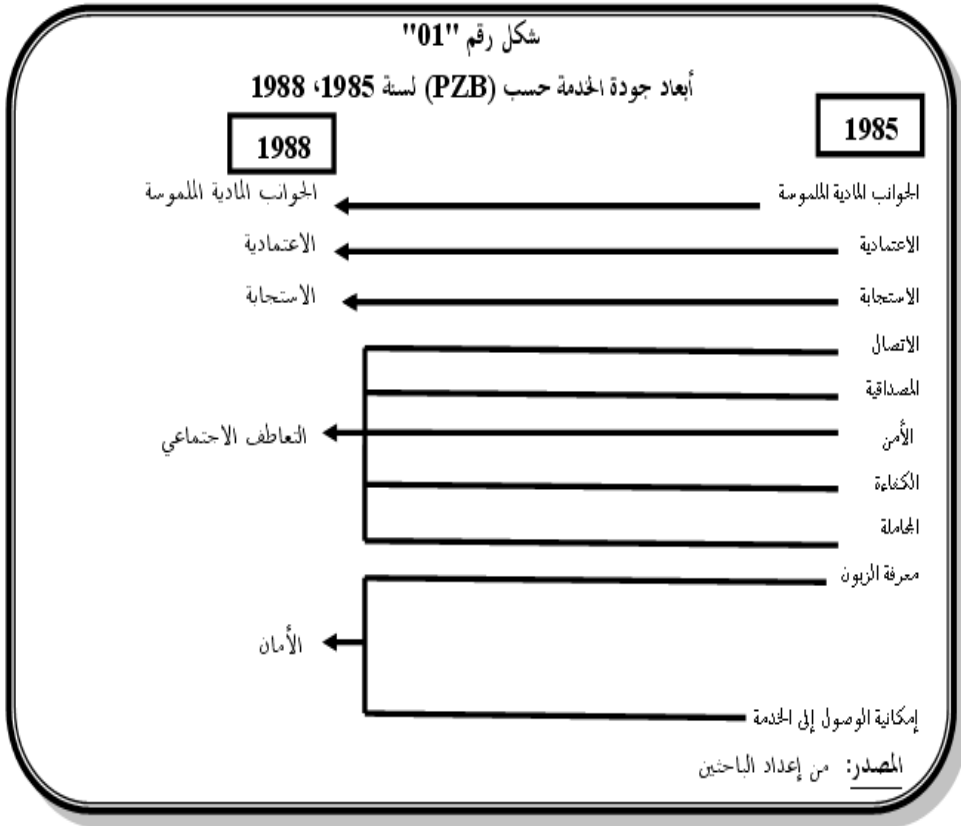
- الوصول إلى الخدمة "Access to the service" : ويتعلق الأمر بالقرب وسهولة الاتصال بمقدم الخدمة.

- الاتصال "Contact" : ويقصد بهذا البعد أن يعمل موظفو المنظمة على جعل الزبائن على علم دوماً بخصائص الخدمة وكيفية الحصول عليها.

* - (PZB): هي اختصار لأسماء الباحثين الثلاثة (Parasuraman, Zeithaml and Berry).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- المجاملة "Courtesy" : وتشمل الأدب، احترام موظفي المكاتب للزبائن.
 - المصداقية "Credibility" : وتعبر عن الثقة، الصدق، فهي تعني جعل خدمة الزبون من أهم أولويات المنظمة.
 - الأمان "Security" : المتغيرات المتعلقة بفرض الثقة بين العاملين والمستفيدين وتوليد الشعور بالتبادل.
 - معرفة الزبون "Knowing the customer" : ويتعلق هذا البعد ببذل جهد من أجل فهم حاجات الزبون.
 - الجوانب المادية الملموسة "Tangible physical aspects" : تتضمن المتغيرات المتعلقة بالتجهيزات والمواد والمباني والمرافق وجاذبيتها والتي تقيس مدى توافر وحداثة الشكل والمظهر المادي للخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- وفي دراسة لاحقة لنفس الباحثين عام 1988، توصلوا إلى إمكانية دمج الأبعاد العشرة السابقة الذكر في خمسة أبعاد كما يوضحه الشكل التالي:



من الشكل يتبين أن الباحثين (PZB) قاموا بضم كل من أبعاد الاتصال والمصداقية والأمان والكفاءة والمجاملة في بعد واحد أطلقوا عليه اسم التعاطف، وهي اهتمام الموظف بالمستفيدين من الخدمة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

اهتماما شخصيا وتفهم حاجاتهم الاجتماعية والإنسانية، ومدى إظهار الموظفين علاقات مع المستفيدين قائمة على الود والصدافة، ودمجوا بعدي فهم الزبون وإمكانية الحصول على الخدمة في بعد الأمان، فيما بقيت أبعاد الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، والاستجابة على حالها.

ثانيا: نموذج (Servqual) لقياس جودة الخدمة المصرفية

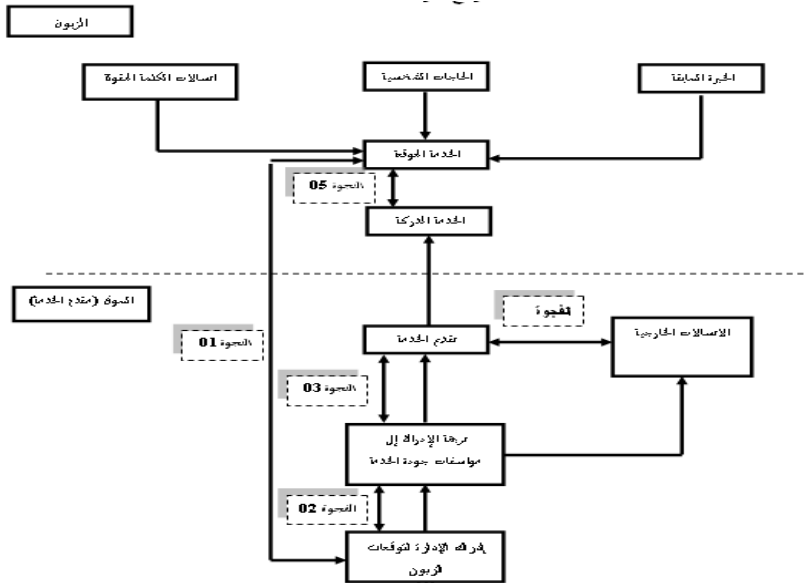
نموذج Servqual*، وهو وسيلة من وسائل قياس جودة الخدمة. هذه الوسيلة تقوم على الأسس التالية:

- توقعات الزبائن حول الخدمة.
- إدراك الزبائن وتقييمهم لجودة الخدمة المقدمة.
- العمل على تحديد مكان وأسباب الفجوة بين التوقعات والإدراك والسعي إلى التخلص منها بإزالة هذه الأسباب.

يقوم هذا النموذج على خمس فجوات (أربعة فجوات من جهة مقدم الخدمة، وفجوة من جهة الزبون)، والشكل الموالي يبين مختلف هذه الفجوات:

”شكل رقم 02“

نموذج جودة الخدمة



Source: (Parasuraman and others, 1988, P: 23)

* - "servqual": يقصد به جودة الخدمة وهو ناتج عن دمج عبارتي service التي تعني الخدمة و qualité التي تعني الجودة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يمثل الجزء العلوي من النموذج الفجوة التي تتعلق بالزبون، بينما يمثل الجزء السفلي الفجوات الأربع المتعلقة بمقدم الخدمة، وهي كالاتي (مزيو، 2010، ص ص: 260-261):

1- الفجوة الأولى: بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة لهذه التوقعات

وتنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة لهذه التوقعات، أي عجزها عن معرفة احتياجات ورغبات الزبائن المتوقعة، لأنه إذا عرفت إدارة المنظمة ما الذي يتوقعه الزبائن كان بمقدورها تقديم خدمات وفقا لهذه التوقعات، وبالتالي سوف تكون الخدمات مرضية بالنسبة لهم لأنها تقابل توقعاتهم. أما فيما يخص الأسباب التي تؤدي إلى ظهور هذه الفجوة فهي عدم توفر الوقت المخصص لاكتساب معرفة مباشرة بالزبون، ولسد هذه الفجوة يجب تحسين أبحاث السوق وتعزيز التواصل بين الإدارة والعملاء بشكل أفضل.

2- الفجوة الثانية: بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة

تنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل، وبين إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن، بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات الزبائن المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة، ولتجنب هذه الفجوة يجب على الإدارة تحديد الأهداف بشكل دقيق والالتزام بتحقيق جودة الخدمة.

3- الفجوة الثالثة: بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة

تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي لها، بمعنى أن مجرد وجود مواصفات مناسبة لجودة الخدمة لا تكفي بل لا بد أن يلتزم مقدمو الخدمة بهذه المواصفات حتى تضمن المنظمة تقديم الخدمة وفقا للمواصفات الصحيحة الموضوعية وبالتالي تقابل توقعات الزبائن، ولتجنب هذه الفجوة يجب تغيير نظام الإشراف وتدريب الموظفين بشكل أفضل.

4- الفجوة الرابعة: بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية

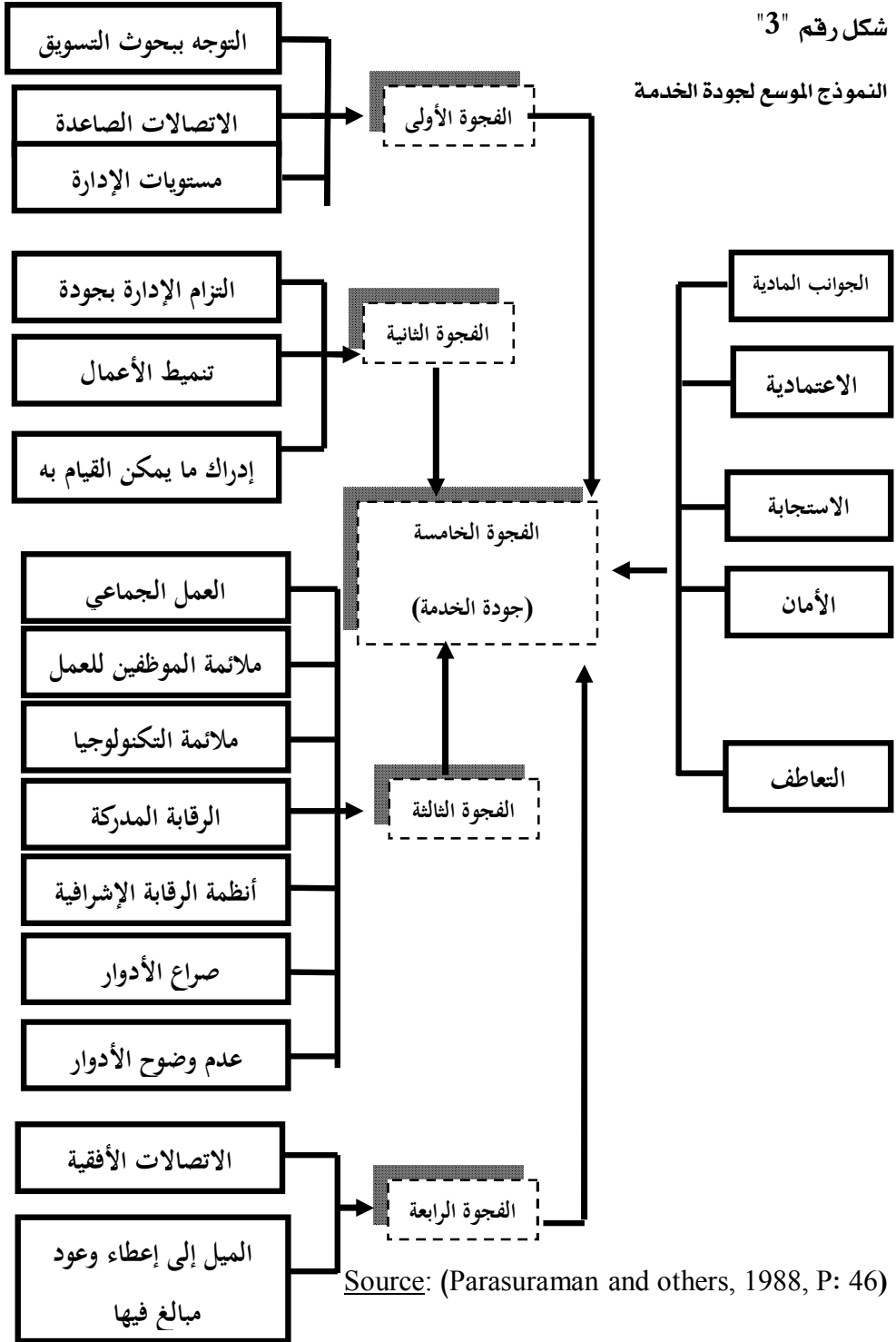
تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل والاتصالات الخارجية، وهي تعني أن الوعود التي قطعتها المنظمة على نفسها خلال اتصالاتها بالزبائن لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، ولتجنب هذه الفجوة يجب على المنظمة الاهتمام بالحملات الإعلانية وتنظيمها وجعلها دقيقة وواقعية.

5- الفجوة الخامسة: بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة

تمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة ككل، أما عن أسباب حدوث هذه الفجوة فإنها تنتج إذا ظهرت إحدى الفجوات السابقة أو جميعها، لأن ظهور أي فجوة من هذه الفجوات يعني أن الخدمة لم تقدم بما يقابل توقعات الزبائن، وحتى تتمكن المنظمة من سد هذه الفجوة فإنه يتوجب عليها أن تسد جميع الفجوات.

واعتمادا على ما سبق، فقد قدم (PZB) سنة 1988 نموذجا موسعا لجودة الخدمة يضم مختلف الأسباب المؤدية لظهور الفجوات الأربع السابقة كمتغيرات مستقلة والفجوة الخامسة كمتغير تابع، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم "3"



ثالثاً: البنوك المحمولة كأحد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال العمل المصرفي

مع التطور التكنولوجي أصبحت البنوك تتسابق للبحث عما يخدم عملائها بصورة أسرع وأفضل، لاسيما أن عنصر الزبائن في البنك هو العنصر الأساسي، وهذا ما ساعد في بروز ظاهرة البنوك المحمولة، حيث أتاحت البنوك من خلال خدمة الهواتف المحمولة لزيائنها إمكانية التعرف على رصيد الحساب المصرفي، والقيام بإيداع أو نقل الأموال من حساب إلى آخر دون سحب النقود وقت العملية، إضافة إلى تسديد كافة الفواتير والالتزامات للزبون، إذ يمكن القيام بكل ذلك عن بعد دون الحضور الشخصي للزبون، وذلك بفضل تقنيات الاتصال اللاسلكي التي توفرها الهواتف المحمولة. يعتبر الهاتف المحمول وسيلة سهلة إذ يتيح الحصول على المعلومات عند طلبها أو الحاجة إليها، ولقد أوجدت الهواتف المحمولة وتقنيات إدماجها مفاهيم جديدة من بينها البنوك المحمولة.

1- مفهوم البنوك المحمولة

تأتي الخدمة الجديدة عبر الهاتف لتدعم فلسفة ورؤية البنك في سعيه لتلبية حاجات الزبائن ونمط حياتهم الجديد من خلال توفير كافة المنتجات والخدمات وفنوات التسليم التي تتماشى مع متطلباتهم الحالية والمتوقعة في المستقبل.

- "البنك المحمول هو الذي يسمح بإجراء مختلف العمليات المصرفية وتسيير الحسابات، انطلاقاً من الهاتف المحمول، وهو يمثل أحد الخدمات الإلكترونية المتطورة التي تتم عن بعد، حيث يعمل لمدة 24 ساعة وباستمرار على مدار العام" (غنيم، 2004، ص: 304).

- "البنك المحمول هو البنك الذي يوفر خدمة الأعمال المصرفية عبر الهاتف المحمول للزبائن مع حساباتهم في أي مكان وزمان، وغير ذلك من الخدمات الاستعلامية بشكل فوري، من خلال استخدام متصفح الإنترنت على هواتفهم المحمولة، كما تشمل الخدمات المالية كتحويل النقود من حساب إلى حساب وخدمات الدفع النقدي وفتح الحسابات وإغلاقها وغيرها من الأعمال والخدمات المصرفية" (04 : P, Ayadi, 2004).

ستوفر خدمة الأعمال المصرفية عبر الهاتف المحمول للزبائن تواجلاً فورياً مع حساباتهم في أي مكان وزمان من خلال استخدام متصفح الإنترنت على هواتفهم المحمولة، والتسهيلات ومواقع البنك الفعلية ودوائره وغير ذلك من الخدمات الاستعلامية، كما تشمل الخدمات المالية كتحويل النقود من حساب إلى حساب وخدمات الدفع النقدي وفتح الحسابات وإغلاقها وغيرها من الأعمال والخدمات المصرفية.

2- كيفية عمل البنوك المحمولة

خلال السنوات الأخيرة ظهر ما يعرف بالبنك المحمول، والذي يعني الحصول على الخدمة من خلال الهاتف المحمول، حيث يقوم البنك لاسلكياً بإرسال التطبيقات الخاصة بالأعمال المصرفية إلى الهاتف المحمول للعميل وهذا بعد أن يقوم الزبون بتسجيل الاشتراك في هذه الخدمة، حيث يقوم الزبون من أي مكان وفي أي وقت خلال اليوم بطلب رقم معين، فيقوم جهاز محمل عليه برنامج معلومات بالرد عليه، ويطلب منه إدخال الرقم السري الذي سبق أن أعطاه له البنك، فتظهر صفحة بها التطبيقات الإلكترونية عبر قائمة الاختيارات في هاتفه المحمول، ومن ثم يختار العملية التي يريد القيام بها، لتظهر في شاشة هاتفه طلب لتأكيد المعاملة عن طريق اختيار ok (إغناسيو وكبير، 2008، ص: 04).

ورغم حداثة هذا النظام إلا أنه ثبت أنه يحقق للبنك أرباحاً قد تصل إلى 06 أضعاف أرباح البنك العادي، ذلك أن البنك المحمول يستخدم تكنولوجيا المعلومات لتحسين علاقاته وتوسيع مجال تعاملاته مع العملاء عن طريق التعامل مع البيانات الشخصية التي لديه عن الزبون بطريقة ذكية، ليقوم بتسويق خدماته مثل فتح الحساب ودفع الفواتير ونقل الأموال بين الحسابات، بالإضافة إلى تسويق

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

خدمات من نوع جديد للعملاء، فمثلا إذا كانت بيانات الزبون تشير إلى أن لديه ابن بلغ سنا معيناً، فإن البنك المحمول يستخدم هذه المعلومة أوتوماتيكياً ويعرض على الزبون عرضاً جديداً مثل تمويل مشروع لابنه بعد التخرج.

3- أهمية البنوك المحمولة

إن من أهم آثار التطورات في الأعمال المصرفية، ظهور البنك الخليوي أو ما يسمى بالبنك المحمول، فبعد أن كان البنك في السابق في ظل الاقتصاد التقليدي يمارس كافة نشاطاته المصرفية ويقدم مختلف خدماته انطلاقاً من مقره في مبنى معين، ويشترط الحضور الشخصي والجسدي للزبون، أصبح اليوم في ظل تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال، عنوان البنك عبارة عن رقم مخزن في ذاكرة الهاتف المحمول للعميل يتصل به من خلال هذا الرقم لتسيير كافة معاملاته المالية والمصرفية.

وتعتبر جودة الخدمة مميزاً رئيسياً وأقوى سلاح تنافسي تسعى جميع المنظمات التي تقدم الخدمة إلى امتلاكه، والبنوك مثل غيرها من الشركات، يعتبر الزبائن من أصولها الأكثر أهمية، ونتيجة لذلك فإنه يجب على البنوك التقليدية أن تعمل على التحول وتبني فلسفة البنوك المحمولة لتلبية متطلبات البيئة التنافسية على اعتبار أن الاتصالات النقالة في أغلب الدول تشهد تغيرات هائلة، ونمو سريعاً، وأصبح التهديد من الوافدين الجدد والمحتملين خطيراً، فالزبائن ستكون لديهم بدائل أكثر للاختيار من بينها وفقاً لما يناسبهم، ونظرتهم إلى جودة الخدمات. ففي مثل هذه الظروف (التنافسية) فإن فهم احتياجات الزبائن يصبح عاملاً مترابلاً الأهمية.

4- إيجابيات وتحديات استخدام الهاتف المحمول في إجراء المعاملات المصرفية

يمكن إبراز إيجابيات وتحديات إجراء العمليات المصرفية باستخدام الهواتف المحمولة فيما يلي:

1-4- الإيجابيات

يتيح استخدام الأجهزة الخليوية تحقيق مزايا وفرص عديدة أبرزها ما يلي (إلبي، 2007،

ص: 08):

- فعالية إدارة الوقت والاستجابة لاستحقاقاته، وتحديدًا في حقل نقل العطيات للعملاء في كل وقت ودون التأخير أو الاعتماد على قدرات السكرتارية والموظفين التقليدية في تنفيذ طلبات التعامل مع العملاء.
- تحقيق شخصية الخدمات والاهتمام بشخص الزبون، إذ تتيح الهواتف المحمولة ربطاً مباشراً بين الخدمة وبين شخص متلقيها، وهو ما يتيح شعوراً مميزاً لدى الزبون بأنه محط اهتمام، وفي الواقع العملي قد يكون من الصعب ربط الخدمة بالزبون عند تعدد العملاء، لكن في ظل تقنيات الأتمتة فإن نظم الكمبيوتر المدمجة والخادمة لشبكات الهاتف الخليوي تتيح توجيه الاهتمام المباشر للعميل بشخصه واسمه دون جهد إضافي في بيئة العمل العادية.

- تخفيض التكاليف عن عاتق البنك، حيث يعفى البنك من أعباء فتح فروع جديدة في أماكن مختلفة.
- توفير قاعدة بيانات خادمة للأعمال في كل وقت وكل مكان، إذ تتيح إمكانيات الدخول عبر الهاتف المحمول سواء من العملاء أو من فريق الموظفين القدرة على الوصول للمعلومات محل الاحتياج.
- إلغاء فكرة الموقع وعنصر المكان في تقديم الخدمة بما يتيح تقديم الخدمات في أسواق مفتوحة غير مقيدة بحدود.

- القضاء على الزحام، ذلك لأن البنك المحمول ينقل خدماته إلى كل عميل حيثما كان دون الحاجة للحضور الشخصي.

2-4- التحديات

بالرغم من المزايا التي يتيحها البنك المحمول إلا أنه لا يكاد يخلو من المخاطر، ويمكن حصر أهم

تحديات البنوك المحمولة فيما يلي (محمد عبد الحليم، 2010، ص: 40-41):

- بعض البنوك المقدمة لهذه الخدمة لا تبذل الجهد الكافي لإخبار عملائها بهذه الخدمة، الأمر الذي يقلل عدد المستفيدين منها.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- انشغال خطوط الاتصال في بعض الأوقات لاسيما في أوقات الذروة، مما يجعل العملاء يفقدون الثقة في هذه الخدمة.

- جهل كثير من العملاء لكيفية الاستفادة من هذه الخدمة.

- إمكانية تعرض الأفراد لعمليات نصب حيث أن الخدمة البنكية عبر المحمول يكون من الصعب مراقبتها بصورة دقيقة.

وعلى الرغم من مخاطر هذا النوع من البنوك، إلا أنها آخذة في الانتشار في معظم دول العالم، حيث توفر الوقت والجهد.

إن البنوك المحمولة أو العمليات المصرفية التي تتم من خلال الهواتف المحمولة لها طابع خاص عن البنوك التقليدية، فهي تختلف من حيث طريقة استخدامها وطريقة تقديم خدماتها المصرفية، إلا أن ذلك لا يمنع من تقديم كافة الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك التقليدية.

رابعا: منهجية وإمكانية استخدام نموذج (Servqual) في البنوك المحمولة

قد أضحى قطاع خدمات الاتصالات الخلوية من أكبر القطاعات الخدماتية الحديثة نموا في العالم، مما يساهم في إمكانية التوسع والاستثمار بالجوال لجذب أكبر عدد من المشتركين، ومع ضرورة تلبية متطلباتهم بجودة عالية تبرز إمكانية استخدام نموذج الفجوة لقياس جودة الخدمات المصرفية عبر البنوك المحمولة من عددها كما يلي:

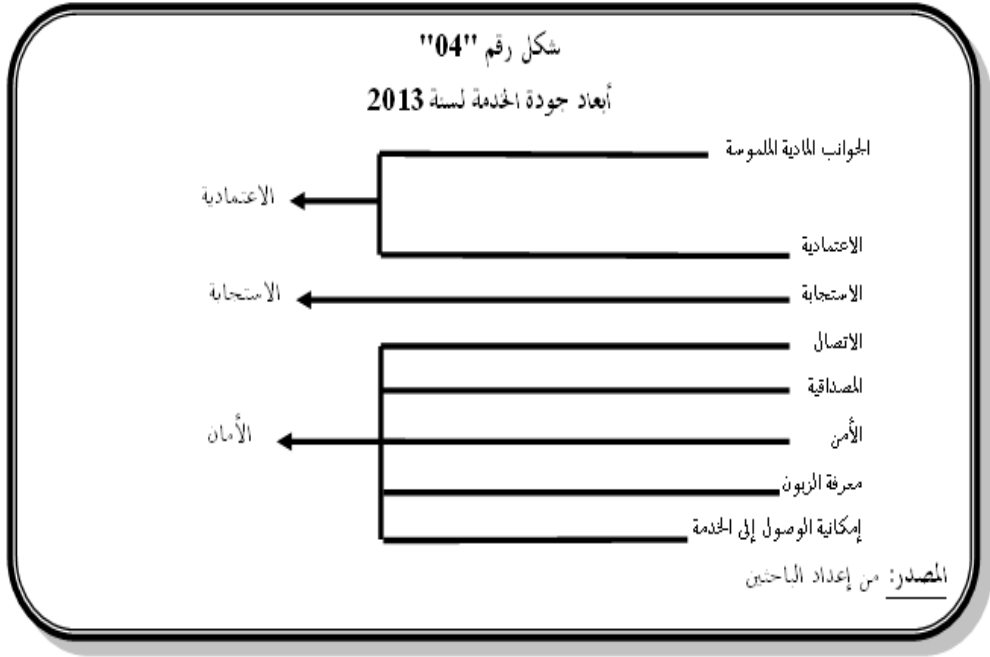
1- قياس جودة الخدمة المصرفية وأبعادها عبر البنوك المحمولة

نتيجة للمنافسة بين مقدمي الخدمات المصرفية عبر البنوك المحمولة، فإن على كل بنك أن يكون قادرا على توفير خدمات عالية الجودة وبالتالي إرضاء الزبائن.

ومن هنا تتأتى أهمية الاستعانة بمقياس جودة الخدمة بصورة منتظمة، للمساعدة في تحديد أبعاد الجودة الخاصة بالخدمات المقدمة من البنوك المحمولة لتقييمها، ويمكن الاستعانة بمقياس Servqual

مع إضافة بعد سادس لقياس جودة خدمات البنوك المحمولة وهو بعد 'جودة الشبكة'، والذي يرتبط بمستوى الشبكة ومحطات الإرسال التابعة للبنوك المحمولة، وذلك لأن الخدمات المقدمة من قبل البنوك المحمولة لا يمكن قياس جودتها بكل الأبعاد السابقة الذكر، حيث أن الجوانب الملموسة التي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة وفقا لهذا النموذج منعدمة في البنوك المحمولة التي يغلب عليها الطابع الافتراضي، كما أن بعد التعاطف الاجتماعي الذي يترجم أحيانا باللباقة غير موجود في هذا النوع من البنوك على اعتبار أن الخدمة المقدمة من طرف البنوك المحمولة لا تتطلب الحضور الشخصي والجسدي للزبون بل تتم بفضل الاتصال اللاسلكي الذي توفره الهواتف الخلوية أي لا يوجد تفاعلات شخصية مع القائمين على الخدمة والزبائن الآخرين.

ومنه فإن إمكانية تطبيق نموذج Servqual بكل أبعاده لقياس جودة الخدمة في البنوك المحمولة، تكون مقيدة في ظل عدم توافر عنصري الملموسة والتعاطف الاجتماعي، وبذلك تقتصر حدود تطبيق النموذج على العناصر الباقية والمتمثلة في الشكل التالي:



خامسا- الخاتمة (النتائج والتوصيات)

1- نتائج الدراسة

- من خلال دراسة هذا الموضوع فقد تم التوصل للنتائج الآتية:
- المنظمة التي لا تتقدم تتقدم، وتبقى رهينة الأعمال التقليدية التي عفا عليها الزمن.
 - تقديم الخدمات المصرفية بدون فروع بنكية عبر استخدام الهواتف المحمولة تعد الوسيلة الأكثر تفضيلا من قبل العملاء بالمقارنة بالخيارات الأخرى المتاحة (التنقل للوصول إلى البنك، والوقوف في طوابير من أجل إنجاز المعاملات المصرفية).
 - تتمثل المنافع الكامنة لاستخدام الهواتف المحمولة بالنسبة للبنوك في زيادة معدلات التوغل والانتشار وتقديم المزيد من الخدمات، والاحتفاظ بالعملاء والحصول على عملاء جدد، والحد من تكلفة تقديم الخدمات.
 - يفضل تقنيات الاتصال اللاسلكي التي توفرها الهواتف المحمولة يمكن القيام بكل المعاملات المصرفية عن بعد دون الحضور الشخصي للعميل.
 - نموذج Servqual لقياس جودة الخدمة لا يناسب جميع القطاعات الخدمية.
 - نموذج الفجوة لقياس جودة الخدمات لا يمكن تطبيقه في البنوك المحمولة.

2- توصيات الدراسة

- وفي الأخير يمكن اقتراح بعض التوصيات:
- ضرورة تحول البنوك التقليدية وتبني فلسفة البنوك المحمولة لتلبية متطلبات البيئة التنافسية على اعتبار أن الاتصالات النقالة (المحمولة) في أغلب الدول تشهد تغيرات هائلة، ونموا سريعا.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- ضرورة نشر الوعي بالخدمات التي تقدمها البنوك المحمولة عن طريق توزيع الأدلة الورقية التي تشرح خطوات الاستفادة من خدمة البنك المحمول أو تخصيص موظف فني بكافة فروع البنك لتوضيح وتبسيط عملية استخدامها أو عبر وسائل الإعلام المختلفة.
- تعديل نموذج Servqual ليتلاءم لقياس جودة الخدمات المقدمة في البنوك المحمولة والتكيف مع البيئة المصرفية الحالية.
- إيجاد الحلول الفورية لمعالجة تدني مستوى الشبكة ومحطات الإرسال التابعة للبنوك المحمولة.
- ضرورة أن تكون الشبكة غير مشغولة عند الحاجة إلى إجراء المكالمات.
- ضرورة أن تعمل البنوك المحمولة باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات المقدمة للزبائن، حيث أن التكنولوجيا المستخدمة هي أحد أبعاد جودة الخدمة التي تعمل على تحسين الخدمة من خلال سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، وتساعد على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، مما يعطي انطباعا جيدا لدى الزبائن عن الخدمات المقدمة،
- استحداث نماذج جديدة لقياس هذا النوع من الخدمات (الخدمات المصرفية الالكترونية).

قائمة المصادر:

أولاً: باللغة العربية:

I- الكتب

- 1- الصرن رعد حسين، 2007، **عولة جودة الخدمة المصرفية**، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- الضمور هاني حامد، 2005، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
- 3- غنيم أحمد، 2004، **الإدارة الالكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

II- الرسائل الجامعية

- 4- جبلي هدى، 2009 / 2010، **قياس جودة الخدمة المصرفية -دراسة حالة بنك البركة الجزائري-**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، تحت إشراف: بوداح عبد الجليل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة منتوري، فسنطينة، الجزائر.
- 5- محمد عبد الحليم عماد الدين أحمد، 2010، **المعاملات المصرفية بواسطة الهواتف النقالة**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، قسم القانون الخاص، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 6- العالول إياد فتحي، 2011، **قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- 7- عيشوش عبدو، 2009، **تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية -دراسة حالة-**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، تحت إشراف: محمد الصغير حيطلي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- 8- شعشاعة حاتم غازي، 2004، **قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر العملاء**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال، تحت إشراف: يوسف حسين عاشور، كلية التجارة، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

III- المقالات والدوريات

- 9- إليفي محمد، 04-05 ديسمبر 2007، "إشكالية أمن معلومات البنوك الخلوية في بيئة الاقتصاد الرقمي"، **الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاي**

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

10- بو عبد الله صالح، 2010، " قياس أبعاد جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على بريد الجزائر "، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، العدد العاشر، مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

11- بريش عبد القادر، ديسمبر 2005، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، **مجلة اقتصاديات شمال افريقيا**، العدد الثالث، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

12- مزيو ألفة، "الجودة المدركة"، **مجلة اقتصاديات المالية: البنوك وإدارة الأعمال**، العدد الافتتاحي، مخبر مالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

IV- المواقع

13- ماس اغناسيو كومار وكبير، جوان 2008، "الأعمال المصرفية باستخدام الهاتف المحمول: لماذا وكيف، ولن؟"، العدد 48 على الموقع:

http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.34446/FN48_AR.pdf

ثانيا: باللغة الفرنسية

I- Les séminaires

14-AYADI Achraf, 06- 08 octobre 2004, "Innovation Technologique dans les réseaux mobiles et création de la valeur: cas de la banque mobile", **conférence internationale de management des réseaux d'entreprises**, France.

ثالثا باللغة الإنجليزية:

15- David Cook and others, (1999), **Service Typologies: a State of the Art Survey**, Production and Operations Management, Vol.8, N°.3, P: 319.

16- Parasuraman. A, Zeithaml Valerie, and A. Berry, Leonard L. (1988), **Servqual: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**, Journal of Retailing, Vol.64, N°.1.

واقع استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات
إدارة المعرفة لدى شركة جازي للاتصالات

د. زايد مراد
الجزائر

Given the breadth of patched the work of organizations and non-association members business office, forced the management of human resources to cope with the changes of information technology and communication feared disappearing and what they offer the advantages to speed up the procedures and policies and operations of communication between members of the organization, to show the concept of electronic management of human resources, which is the application of the techniques of web-based systems associated with human resources and functions and develop and take advantage of their knowledge and enable the underlying share them with others

And this is what makes us note the importance of this integrated system of innovative knowledge management pursued by each organization to survive in an era characterized by excessive competition. And thus crystallize problematic research and our paper are as follows: What is the contribution of electronic management system for human resources in knowledge management processes within the organization?

المقدمة العامة

إن من أهم مقومات نجاح أي منظمة هو القدرة على اللحاق بركب التطور وملاحقة التغيرات التي يشهدها عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات الذي نعيشه ، وما نجم عنه من تطور كبير في شتى المجالات والميادين العلمية، مما أدى إلى تراكم وزيادة المعلومات والمعرفة، أجبر المنظمات على وجود حلول لتنظيمها وإدارتها لضمان أقصى درجات الاستفادة منها والحفاظة عليها من الهدر والضياع.

إشكالية البحث

نظراً لاتساع رقعت عمل المنظمات وعدم ارتباط أفرادها بالأعمال المكتبية، اضطرت إدارة الموارد البشرية إلى التأقلم مع متغيرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال خشيت الزوال وما تقدمه من مزايا لتسريع إجراءاتها وسياساتها وعمليات الاتصال بين افراد المنظمة، ليظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الذي يعتبر تطبيق التقنيات المعتمدة على الويب في الأنظمة المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها وتطويره والاستفادة من معارفهم الكامنة وتمكين مشاركتها مع الآخرين.

وهذا ما يجعلنا نلاحظ أهمية هذا النظام المتكامل المتكرر في عمليات إدارة المعرفة التي تسعى إليها كل منظمة تتطلع إلى البقاء في عصر يتصف بالمنافسة المفرطة. حيث تتبلور إشكالية ورفقتنا البحثية فيما يلي: ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة؟ وللإجابة عنها يمكن اعتماد الأسئلة الجزئية التالية :

1. هل تتوفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركة جازي للاتصالات؟
 2. ما مدى استغلال شركة جازي للاتصالات لأنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة؟
- فرضيات البحث : اعتمادنا في بحثنا على الفرضيات التالية :

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تتوفر شركة جازي للاتصالات على كل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

وتنقسم إلى أربع فرضيات فرعية وهي:

1. تتوفر شركة جازي للاتصالات على ثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة.
2. تتوفر شركة جازي للاتصالات على المتطلبات التنظيمية اللازمة لتدعيم إدارة المعرفة.
3. تتوفر شركة جازي للاتصالات على المتطلبات البشرية اللازمة لتوليد المعرفة.
4. تتوفر شركة جازي للاتصالات على المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:**

- **تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكنها من تطبيق عمليات إدارة المعرفة.**

وتنقسم إلى أربع فرضيات فرعية وهي:

1. تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
2. تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام أنترانت يساهم في تبادل و اكتساب المعرفة.
3. تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام للتوظيف الإلكتروني يساهم في استقطاب كفاءات ومعارف جديدة.
4. تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام للتكوين الإلكتروني يساهم في عملية اكتساب المعرفة.

- **أهمية الموضوع:**

تعود أهمية اختيار موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة إلى:

1. التحول العالمي إلى نظم الإدارة الإلكترونية يجعل الجزائر مضطرة إلى مواكبة هذا التغير.
2. اتساع رقعة عمل المنظمات جراء العولمة، جعل منها تبحث عن طرق مستحدثة لإدارة أعمالها عبر استعمال متزايد لوسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن أهم هذه الوظائف وظيفة إدارة الموارد البشرية.

أهداف البحث

يمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في مجال إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بثورة الإعلام والاتصال من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

مبررات اختيار الموضوع:

1. الاقتناع بأن المنظمات المعاصر تصنع الميزة التنافسية من خلال الإدارة المثلى لمواردها البشرية ومعارفهم، وهذا ما يبرز أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
2. الاعتقاد بأن ضعف المنظمات الجزائرية يعود إلى سوء إدارتها لمعارفها وعدم مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال إدارة الأعمال.

- **المنهج المتبع:**

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب دراسة الحالة لشركة جازي للاتصالات لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة، مع استخدام توزيع الاستبيان و أسلوب الملاحظة بالمشاركة في عملية جمع المعلومات، واستخدام أسلوب التحليل لمناقشة النتائج المتحصل عليها.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

إن انطلاق و نمو خدمة الهاتف النقال كان باهراً و مدهشاً، حيث انتقل عدد المشتركين في العالم من 16 مليون سنة 1991 إلى أكثر من مليار و ثلاثمائة مليون مشترك سنة 2003، ليصل إلى أكثر من 6,83 مليار مشترك في عام 2013 أي بمعدل 368,66%¹ و هو في تطور مستمر حيث يرى التقرير الصادر عن البنك الدولي أن عدد المشتركين في خدمة الاتصالات الهاتفية النقالة سيصل إلى 9 مليارات فيما سيكون عدد سكان العالم فعليا آنذاك يساوي 7.5 مليار شخص فقط².

أولاً: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

هناك ثلاثة كيانات رئيسية مسؤولة عن تنظيم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وهي: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT) والوكالة الوطنية للترددات (ANF) ووزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (MPTIC).

وتتولى سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تنظيم كل من أسواق البريد والاتصالات. وقد تم تأسيسها في عام 2000 وبدأت بممارسة عملياتها في أوت 2001. وتعتبر هذه السلطة الكيان الحكومي الوحيد المخول بإصدار تراخيص الاتصالات وإدخال شبكات النفاذ (من خلال تقديم تراخيص شبكات النفاذ) وفرض الالتزامات (مثل التزامات جودة الخدمات) على مقدمي خدمات الاتصالات.

وتأسست الوكالة الوطنية للترددات في عام 2002، وهي مسؤولة عن إدارة الطيف الترددي. ووزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي هيئة حكومية أنشئت كنتيجة لإصلاح قطاع البريد والاتصالات في عام 2000. وهي مسؤولة عن مبادرات السياسات المتعلقة بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر. ثانياً: سوق الهاتف النقال:

هناك منافسة قوية بين مشغلي النظام العالمي للاتصالات المتنقلة (GSM) الثلاثة (جازي وموبيليس ونجمة) في سوق الهاتف النقال في الجزائر، وقدمت شركة الاتصالات الخلوية الجزائرية (موبيليس)، وهي أول مشغل اتصالات، خدماتها للسوق بوصفها مشغل خلوي محتمل (وبوصفها شركة تابعة لمجموعة اتصالات الجزائر المهيمنة) حتى عام 2001 وفي ديسمبر 2004 أطلقت موبيليس أول شبكة تجريبية من الجيل الثالث 3G مبنية على معيار النطاق العريض للنفاذ المتعدد بتقسيم شفري Wideband Code Division Multiple Access (W-CDMA).

وانتهى احتكار موبيليس في جويلية 2001 عندما منحت السلطة التنظيمية للبريد والاتصالات شركة أوراسكوم تليكوم الجزائر المساهمة (جازي) ترخيصاً لتقديم خدمات الهاتف الخلوي. وفي أبريل 2004 نجحت شركة جازي بالحصول على رخصة محطة ذات فتحة صغيرة جداً (VSAT)

¹ "Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector", http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/KeyTelecom.html page consultée le 22/02/2013

² 9 مليارات مستخدم للهاتف النقال بحلول 2015

<http://www.echoroukonline.com/ara/articles/146887.html>

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

Very Small Aperture Terminal ورخصة لتشغيل النظام العالمي للاتصالات المتنقلة (GSM) ³، وتجري حالياً بعض المشاورات بشأن بيع شركة جازي، وقد أبدت الحكومة الجزائرية رغبتها في شرائها. ومنحت الرخصة الثالثة لتشغيل النظام العالمي للاتصالات المتنقلة (GSM) لشركة الاتصالات الوطنية الجزائرية (نجمة) في ديسمبر 2003. وقد أعلنت الشركة عن إطلاق شبكتها GSM تحت الاسم التجاري ‘نجمة’ في أوت 2004. ⁴

وبحلول نهاية 2010 وصل إجمالي اشتراكات الهاتف الخليوي المتنقل في السوق إلى 32,78 مليون، أي بمعدل تغلغل بنسبة 92,4% وفي نهاية جويلية 2011 وصل إجمالي عدد اشتراكات الهاتف الخليوي المتنقل في الجزائر إلى 33.737 مليون خط تقريبا، أي بمعدل تغلغل بنسبة 94,4%.

الجدول رقم (1):تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر (بالملايين)

المجموع	نجمة	جازي	موبيليس	
4,882	0,288	3,418	1,176	2004
13,662	1,477	7,277	4,908	2005
20,998	2,991	10,531	7,476	2006
27,562	4,487	13,382	9,692	2007
27,031	5,218	14,108	7,703	2008
32,729	8,032	14,617	10,079	2009
32,780	8,245	15,087	9,446	2010
35,615	8,504	16,595	10,515	2011
37,527	9,059	17,845	10,622	2012

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. مرصد سوق الهاتفية النقال في الجزائر 2012. متوفر على http://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2012/Observatoire_Mobile_2012.pdf

ثالثا: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من خلال ما سبق سيتم التطرق إلى المجال المكاني، المجال الزمني، والمجال البشري لهذه الدراسة الميدانية.

1-3- الحدود المكانية للدراسة

لقد تمت الدراسة في شركة جازي للاتصالات، حيث تحصلت المجموعة المصرية أوراسكوم تيليكوم القابضة OTH على الرخصة الثانية للهاتف النقال في الجزائر في جويلية 2001 مقابل مبلغ

³ Historique de Djezzy. <http://www.djezzy.com/fr/accueil/qui-sommes-nous/historique/historique/>. consultée le 22/02/2013.

⁴ à-propos Nedjma. <http://www.nedjma.dz/extranet/web/espaces/a-propos>. consultée le 22/02/2013.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

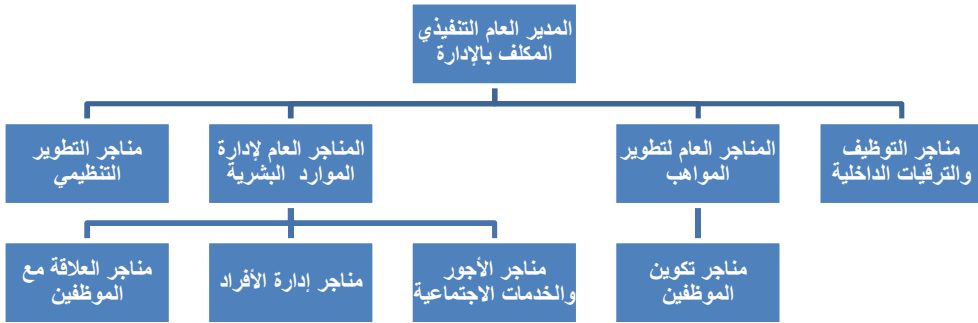
ملي يقدر بـ 737 مليون دولار أمريكي⁵، وهذا بعد المنافسة الشديدة لكبرى المنظمات الأجنبية في مجال الاتصالات.

وقد دخلت المنظمة سوق الاتصالات بالجزائر في 15 فيفري 2002 تحت التسمية التجارية “جازي” الممثلة لشركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر، وهي شركة ذات أسهم موزعة كالاتي⁶:

1- أوراسكوم تيليكوم القابضة OTH / فيمبلكوم Vimpelcom؛

2- مجمع التغذية سيفيتال Cevital SPA؛

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة التنفيذية المكلفة بالإدارة لشركة جازي للاتصالات



المصدر: بقاء على وثائق المقدمة من قبل المؤسسة

2.3: الحدود الزمنية للدراسة

انطلق الدراسة منذ شهر جويلية 2012 حيث شرع في الصياغة الأولية لاستمارة الاستبيان، بعد الحصول على التوجيهات وآراء الأستاذ المشرف، تم وضع الصورة النهائية لاستبيان في أواخر شهر أوت من نفس السنة، وبعدها مباشرة انطلقت عملية توزيع على عينة عشوائية من موظفي شركة جازي عبر البريد الإلكتروني الداخلي للمنظمة، تم استرجاع 122 من أصل 150 استمارة موزعة. ثم بدأت عملية تفريغ البيانات المتحصل عليها وتحليلها.

⁵ المرسوم التنفيذي رقم 01-219 المؤرخ في 31 أبريل 2001. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، الصادرة في 05 أوت 2001، ص06.

⁶ WWW.DJEZYGSM.COM

3-3: الحدود البشرية للدراسة

تقوم هذه الدراسة على ما إذا كان للمنظمة كل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، كذا معرفة ما إذا توفرت المنظمة على نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وما إذا كانت المنظمة تستغل هذا النظام في عمليات إدارة المعرفة، لذا تم استجواب عينة من أفراد المنظمة في مختلف المصالح في الشركة، ومختلف المستويات التنظيمية.

4: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستعملة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية لموضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية بغرض جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها.

أولاً: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وفي محاولة لإجابة عن الأسئلة المطروحة لحل إشكالية البحث، ولتحقق من صحة الفرضيات الموضوعة، اعتمد الطالب على استبيان لغرض جمع البيانات مزدوج اللغة (عربي/فرنسي) وهذا لسهولة توصيل أفكار الطالب إلى العينة الإحصائية لأن اللغة المعتمدة في المنظمة قيد الدراسة هي غالباً الفرنسية، كذا استعمل الطالب أداة الملاحظة بالمشاركة، لتحليل النتائج المتحصل عليها، وتتكون الاستبانة من أربعة أقسام موزعة كما يلي:

1- **القسم I:** يحتوي هذا الجزء على المعلومات الشخصية العامة لأفراد العينة، والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

2- **القسم II:** يتضمن متطلبات تطبيق المعرفة في شركة جازي، ويتكون القسم من أربعة محاور هي:

أ. **المحور الأول:** ويتعلق بتحديد مدى توفر ثقافة تنظيمية تساعد في عمليات إدارة المعرفة في المنظمة.

ب. **المحور الثاني:** ويتعلق بمدى توفر المتطلبات التنظيمية (استراتيجية للمعرفة والهيكلة التنظيمية) مبنية على المعرفة في المنظمة.

ج. **المحور الثالث:** ويتعلق بمدى توفر المتطلبات البشرية لدعم عمليات إدارة المعرفة في المنظمة.

د. **المحور الرابع:** ويتعلق بمدى توفر المتطلبات التكنولوجية لدى المنظمة.

3- **القسم III:** ويضمن مدى توفر نظام لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدى شركة جازي للاتصالات، ومدى استغلال هذا النظام في عمليات إدارة المعرفة ويتكون القسم من أربعة محاور هي:

أ. **المحور الأول:** ويتعلق بمدى توفر نظام لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة.

ب. **المحور الثاني:** ويتعلق بمدى استغلال نظام الأنترنت في عمليات إدارة المعرفة.

ج. **المحور الثالث:** ويتعلق بمدى استغلال نظام التوظيف الإلكتروني لاستقطاب معارف وكفاءات جديدة.

د. **المحور الرابع:** ويتعلق بمدى استغلال نظام التكوين الإلكتروني في اكتساب ومشاركة المعرفة.

وقد تم اعتماد مقياس ليكارت بخمس درجات لقياس فقرات القيم الثاني والثالث بحيث:

- أوافق بشدة: نعطي له 05 درجات.

- أوافق: نعطي له 04 درجات.

- محايد: نعطي له 03 درجات.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- معارض: تعطى له درجتين.
 - معارض بشدة تعطى له درجة واحدة
 كما تم وضع فقرتان من نوع الأسئلة الشبه مفتوحة وهذا في المحور الأول من القسم الثاني لمعرفة أهم التطبيقات المستعملة من طرف أفراد العينة، كذا عن رأيهم بطرق الاتصال الإلكترونية مقارنة بالتقليدية، حيث وضعت 06 اختيارات لكل عبارة مع إمكانية إضافة اختيارات حرة لإفراد العينة.

أما فيما يخص معيار القياس فقد تم اعتماد المعيار الإحصائي التالي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة لكل محور من المحاور بالاعتماد على المتوسط الحسابي:

- من 01 إلى 2,49: غير متوفرة تماماً

- من 2,50 إلى 2,99: غير متوفر جزئياً

- من 03 إلى 3,99: متوفر جزئياً

- من 04 إلى 05: متوفر تماماً

ثانياً: ثبات الأداة

قبل التطبيق العملي للاستبيان تم حساب معامل الثبات له، وذلك بغرض اختبار مدى استقرار الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وفي نفس الظروف، لهذا الغرض تم حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا لكرونباخ (Alpha de cronbach) وذلك باستخدام برنامج SPSS لجميع فقرات ومحاور الاستبيان، تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (2) : معامل الاتساق الداخلي (ألفا لكرونباخ) لكل أقسام ومحاور الاستبيان

الأقسام	رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي
القسم II: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	01	الثقافة التنظيمية	05	0,75
	02	المتطلبات التنظيمية	07	0,84
	03	المتطلبات البشرية	05	0,73
	04	المتطلبات التكنولوجية	05	0,65
معامل اتساق القسم II				
القسم III: دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة	05	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	09	0,77
	06	الأنترانت	06	0,69
	07	التوظيف الإلكتروني	09	0,75
	08	التكوين الإلكتروني	10	0,78
معامل اتساق القسم III				
معامل الاتساق الكلي للأقسام				
			-	0,91

المصدر: بناء على نتائج التحصل عليها من برنامج SPSS

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الملاحظ من الجدول رقم (2) أن معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة كلها تجاوزت 0.5 أي 50% بما في ذلك معامل الاتساق الداخلي للأقسام (0,89 للقسم II، 0,85 للقسم III) ومعامل الاتساق الكلي 0,91، وهذا مؤشر جيد جداً لثبات أداة القياس ومناسبتها لأغراض التحليل.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستعملة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز SPSS، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا لكرونباخ للتأكد من مدى ثبات أداة القياس.
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.
- حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد إلى إجابات أفراد العينة.
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.

5: مجتمع وعينة الدراسة

بغرض الحصول على بيانات اللازمة للدراسة، تم اختيار مجتمع خاص للدراسة، كما تم تعيين عينة عشوائية من بين المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة وتوزيع الاستبيانات عليها.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة جازي للاتصالات الذين يملكون عقوداً غير محدودة والبالغ عددهم 4020، موزعين على 03 مديرات جهوية، و 85 مركز خدمات موزعة عبر كافة ولايات الوطن.

ثانياً: عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة حوالي 4% من مجتمع الدراسة، أي بمعدل 150 موظف، حيث تم توزيع 150 استبيان على العينة العشوائية، شملت مختلف الأجناس والأعمار، تم استرجاع 122 استبيان أي بنسبة 81,33%.

التحليل الإحصائي للقسم الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعين الدراسة، والتي يمكن إجمالها في العناصر التالية:

أ. **الجنس:** تتكون عينة الدراسة من النسبة المبينة أعلاه من موظفي شركة جازي للاتصالات، سواء كانوا ذكور وإناث، وتبين الدراسة أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور وعددهم 82 فرداً وبنسبة 67% من أفراد العينة الإحصائية، في حين عدد الإناث كان ممثلاً بـ 40 فرداً وبنسبة 32,8%، وفيما يلي تمثيل لنسب أفراد العينة حسب الجنس.

ب. **الأعمار:** يتوزع أفراد عينة الدراسة على فئات عمرية متنوعة، حيث يتضح من خلال الجدول رقم (3-5) أن نسبة كبير من أفراد العينة يقع أعمارها بين الفئة العمرية (30-39 سنة) وذلك بنسبة تعادل 65,6% تليها الفئة العمرية (20-29 سنة) التي بلغة نسبة الأفراد بها 29,5%، وهذا راجع إلى عمر المنظمة ككل البالغ عمرها 12 سنة، وهذا يجع المنظمة توظيف الفئة العمرية الشابة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ج. **المستوى التعليمي:** توضح الدراسة أن نسبة 85,2% من أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية، في حين أن ما نسبته 14,8% من أفراد العينة من حملة الشهادات العليا (ماستر، MBA...)، وهذا ما يدل اعتماد المنظمة على الكفاءات ذات التعليم العلمي في عمليات تحسين أداءها.

د. **الخبرة في المنصب:** يتوزع أفراد عينة الدراسة بنسبة متفاوتة حسب سنوات الخبرة لديهم، حيث يتضح من خلال الجدول رقم (3-5) أن مت نسبته 50,8% من أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم عن الخمس سنوات في المنصب الحالي، واحتلت المرحلة بين الخمس والعشر سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 37,7%، وهذا راجع غالباً إلى عامل سياسة الحركية في المناصب، كذا عامل سياسة التوظيف في المنظمة.

6- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد العرض إلى خصائص عينة الدراسة، سيتم في هذا الجزء عرض النتائج المتحصل عليها ومن ثم مناقشتها وتحليلها، وذلك من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات المحاور، بغية إثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: واقع توفر متطلبات إدارة المعرفة في شركة جازي

يتضمن هذا الجزء اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والتي تنص على: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على كل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة"، وذلك باختبار أربعة فرضيات فرعية متمحورة عبر أربعة محاور هي:

أولاً: متطلبات الثقافة التنظيمية

فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية بشركة جازي للاتصالات:

- 1- يلاحظ أن أغلب أفراد العينة يوافقون بما نسبته 68,9% على وجود نوع من الثقة المتبادلة بين عمال جازي، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4,11 وانحراف معياري لإجابات الأفراد عن المتوسط قدره 0,73، وتعتبر هذه النتائج جيدة إذا علمنا أن عمال الشركة متفرقون في كافة أنحاء الوطن، فوجود الثقة المتبادلة بين العمال يبرهن على وجود ثقافة روح الانتماء للمنظمة، فالمنظمة توفر وسائل لتسهيل عملية الاتصال بين العمال كتوفير خطوط هاتفية مجانية، توفير بريد إلكتروني لكل أفراد المنظمة، توفير وصلة على شبكة الأنترنت تسمى كتاب العائلة Family book تمكن العمال من معرفة بعض المعلومات عن بعضهم البعض (الصورة، الوظيفة، القسم...).
- رغم هذه النتائج الإحصائية الجيدة لاحظ الطالب أن عامل الثقة موجود لكنه محدود بين أفراد القسم الواحد والوظيفة الواحدة، حيث تقل كلما كانت الأقسام متباعدة تنظيمياً عن بعضها، كما تقل بين المستويات التنظيمية رغم وجود سهولة في عملية الاتصال بين المستويات.
- 2- كما يلاحظ أيضاً أن العينة المختارة يتفقون بنسبة 74% كون المنظمة تدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد وبمتوسط حسابي مقداره 3,98 وانحراف معياري مقداره 0,82. وتعتبر هذه النتائج عن المنظمة تسعى إلى مشاركة المعارف المتراكمة لدى أفرادها وهذا بتوفير مختلف البنى التحتية لقنوات للاتصال الداخلي بين الأفراد.
- 3- كما تتفق العينة بنسبة 68,9% كون المنظمة تتيح فرص التعاون والعمل ضمن فرق هذا بمتوسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري مقدر بـ 0,75. وهذا راجع لما توكله المنظمة من أهمية للعمل التعاوني حيث لاحظ الطالب كون أن هذا النوع من العمل يدخل في الأهداف السنوية المسطرة لكل فرد.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

4- فيما يوافق أغلب أفراد العينة أي بنسبة 42,6% على أن جازي تشجع التعلم المستمر وبمتوسط حسابي مقداره 3,57 وانحراف معياري مقدر ب 1,15، ويعود إرتفاع معامل الانحراف المعياري كون أن من لا يوافق هذا الرأي يرون أن عبئ العمل في المنظمة يحول على إمكانية التعلم، رغم وجود نية صريحة للإدارة العليا على رغبتها بالتطوير موردها البشري بوضع مكاتب تحتوي على مجموعة لا يستهان بها من الكتب في شتى المجالات، كذا إمكانية التكفل بتكاليف الدراسات العليا للأفراد الذين تتوفر فيهم بعض الشروط المنصوصة.

5- ويتفق بما يفوق عن نصف العينة وبنسبة 52,5% على توفر المعرفة والمعلومة للجميع داخل المنظمة وبمتوسط حسابي مقداره 3,88 وانحراف معياري مقدر ب 1,03، وهذا راجع إلى كون المنظمة تتيح جميع المعلومات التي يحتاجها العامل عبر قنوات مختلفة كمواقع الأنترنت النشرات الدورية عبر البريد الإلكتروني، أو عبر المجلة الداخلية للمنظمة والمسماة بيناتنا BAYNATNA.

يمكن الاستخلاص من المحور الأول على أن المنظمة تحاول زرع نوع من الثقافة التنظيمية موجهة على نشر المعرفة وتشجيعها داخل المنظمة، وهذا بوضع بنى تحتية تدعم المعرفة بين الأفراد كذا وضع إجراءات وسياسات لتصبح المعرفة مرسخة في المنظمة.

ثانياً: المتطلبات التنظيمية

6 يوافق ما نسبته 52,5% من أفراد العينة على وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في المنظمة بمتوسط حسابي مقداره 3,82 و انحراف معياري مقدر ب 0,97، ويرى الطالب أن النسبة مقبولة لكن ما اتضح خلال البحث الميداني أن المنظمة تخلط بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فلا وجود لكيان فعلي مسؤول عن إدارة المعرفة في المنظمة، فالمعرفة وإدارتها مقسمة بين مصلحة تطوير المواهب Talent development التابعة لإدارة الموارد البشرية من جهة والإدارات المتفرقة من جهة أخرى، حيث أن كل مدير مصلحة مسؤول عن استغلال وتوليد ونشر المعارف الخاصة بأفراد مصلحته، وهذا راجع إلى إنهاج المنظمة نظام اللامركزية في إدارة مواردها البشرية.

7- يتفق 41% من أفراد العينة أن الإدارة تعتمد على مصادر معلوماتها في عملية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره 3,60 وانحراف معياري مقدر ب 0,87، ومن خلال الدراسة الميدانية يوافق الطالب النتائج الإحصائية حيث أن الإدارة تعتمد على مجموعة التقارير الإحصائية المختلفة الآتية من مختلف المصالح في عملية اتخاذ أي قرار كان، وتلجأ أيضاً إلى عمليات استبيانات موجه إلكترونياً إلى العمال لاستطلاع آراءهم وجمع الكم الكافي من المعلومات قبل عملية اتخاذ أي قرار.

8- ويوافق ما نسبته 62,3% من أفراد العينة على عبارة تساهم الإدارة في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأفراد والعمل بروح الفريق وهذا بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري مقداره 0,88، ويعتبر العمل في فريق من التوجهات الاستراتيجية للمنظمة حيث لا يوجد مشروع دون أن يختلط فيه مجموعة من الأفراد لإتمامه.

9- يوافق أغلبية أفراد العينة على أن الإدارة العليا تدرك تماماً متطلباتها المعرفية لتحقيق الميزة التنافسية وهذا بنسبة 52,5%، ومتوسط حسابي قدره 3,77 إضافة إلى انحراف معياري مقدر ب

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

0,87، حيث أن الإدارة العليا تدرك بأنها في سوق تنافسية تحتاج من خلالها إلى اكتساب المعارف المطلوبة لتحقيق الذات وهذا باستقطاب أفضل الكفاءات، وشراء أحدث التقنيات لتحقيق الميزة التنافسية.

10- أما بالنسبة إلى عبارة تسعى الإدارة العليا إلى توفير بيئة عمل ملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها، فهناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة حيث بجمع أفراد العينة الموافقة بشدة والموافقة نحصل على نسبة 36% أما الأفراد المعارضة والمعارضة بشدة نحصل على نسبة 39,6%، وهذا بمتوسط حسابي مقداره 3,03 وانحراف معياري 1,28 وهذا ما يبرر تباين آراء أفراد العينة، حيث ترى الفئة الموافق للعبارة عن أن المنظمة توفر كل الإمكانيات اللوجستية والتقنية لتوفير الجو الملائم لخلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، إلا أن الفئة المعارضة ترى أن هذه البيئة لا تخص إلا أفراداً أو مصالح معينة، ويرى الطالب أن هناك نية طيبة من طرف الإدارة العليا بتوفير مصادر للمعرفة وطرق لخلقها لكن العبء الهام للعمل جعل الأفراد يعيشون في دوامة الروتين مما يكبح أفكارهم وإبداعهم.

11- كما لا توافق اغلبية أفراد العينة على كون القيادة تسعى إلى توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين، من خلال تنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاش، تساهم في نشر المعرفة وتبادل الأفكار والخبرات وتحقيق المشاركة الإيجابية، وهذا بنسبة معارضة ب 24,2% ونسبة معارضة بشدة مقدرة ب 18%، ويرى الطالب أن النسبة معبر حيث يقدر المتوسط الحسابي ب 2,85 وهو أقل من الوسيط المقدر ب 3 وانحراف معياري مقدر ب 1,32 ومن الدراسة الميدانية لاحظ الطالب أن المنظمة تقوم بتنظيم لقاءات جماعية عبارة عن حفلات لتوطيد العلاقة بين أفراد المنظمة ولكن لا يمكن اعتبارها تساهم في نشر المعرفة وتبادل الأفكار حيث أن هذه الحفلات تكون لمدة قصيرة من الأمد وتكون عادة ليلية واحدة فقط وهذه مدة قصيرة لتجعل تبادل المعرفة ممكنة.

12- فيما يرى أغلب أفراد العينة أن المنظمة تمتلك هيكل تنظيمي مرن يمكن تبادل المعرفة بين المستويات بسهولة وهذا بنسبة موافقة تقدر ب 55,7% ونسبة موافق بشدة مقدرة ب 24,6% وبمتوسط حسابي قدره 3,90 وانحراف معياري قدره 0,97، وهذا ما يؤيده الطالب حيث أن الهيكل التنظيمي المطبق في المنظمة يعتبر مرن لدرجة كبير حيث تنتهج المنظمة هيكل تنظيمي شبكي، كما أن سهولة الاتصال بين المستويات ووضوح التدرج الهرمي للهيكل يجعل سهولة انتقال المعرفة بين المستويات التنظيمية.

من خلال المحور الثاني نلاحظ توفر المتطلبات التنظيمية في المنظمة لتطبيق إدارة المعرفة وهذا ما يبرهنه المتوسط الحسابي الكلي للمحور والمقدر ب 3,52 وهذا أعلى من قيمة الوسيط والمقدر ب 3، وهذا ما لاحظته الطالب خلال الدراسة الميدانية حيث تعتبر التركيبة التنظيمية للمنظمة من أحدث ما يقدم في هذا المجال عالمياً وهذا راجع حسب ما يراه الطالب إلى الكفاءات الأجنبية التي تداوت على رأس المنظمة منذ نشأتها وما قدموه من معارف تنظيمية على مر السنوات مما جعل المنظمة مثال يقتدى به تنظيمياً في الجزائر.

- 13- يرى أغلب أفراد العينة وبنسبة 39,3% للموافقين ونسبة 36,1% للموافقين جداً على توفر المهارة والمعرفة والخبرة للقيام لدى أفراد المنظمة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,08 وانحراف معياري مقداره 0,84، وهذا راجع إلى الطريقة الاختيارية التي تعتمد المنظمة لاختيار موظفيها، كذا المستوى الأكاديمي للموظفين حيث يعتبر أغلبية عمال المنظمة من حملت الشهادات الجامعية وهذا ما يؤهلهم لتوفير المهارات والمعارف اللازمة للقيام بمهامهم.
- 14- كما يتفق أغلب أفراد العينة بما نسبته 65,5% على أن الموظف باستطاعته تقديم معارف وخبرات جديدة للمنظمة، ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها، بمتوسط حسابي مقداره 3,59 وانحراف معياري مقداره 0,84، وحسب دراستنا الميدانية يرى الطالب أن هذه النسب تتوافق ما نتائج الملاحظة الميدانية حيث يلاحظ أن كل موظف له القدرة على طرح معارف جديدة تأخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة العليا ويتم مشاركتها وتعميمها في حالة الموافقة عليه وتتم مكافئة أصحاب الأفكار الإبداعية معنويًا وهذا ببث الفكرة وصاحبها عبر قنوات الاتصال الداخلية أو ماديا عبر جوائز ومكافئات، كما يمكن للموظف اقتراح أفكار استراتيجية ، تجارية أو تنظيمية عبر سياسة فكرة جيدة GOOD IDEA وهو عبارة عن قناة اتصال لاقتراح أحدث الأفكار وتتم دراستها على أعلى مستوى.
- 15- كما تتفق أغلب أفراد العينة و بنسبة 37,7% للموافقين و 19,7% للموافقين بشدة، كون المنظمة تسعى دوماً إلى تطوير المورد البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز والمكافآت، وهذا بمتوسط حسابي مقداره 3,34 وانحراف معياري 1,33، وهذا ما يؤيده الطالب حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية أن المنظمة تنتهج سياسة اختيارية في عملية توظيف مواردها البشرية وانتقاء أفضل الكفاءات والمهارات، كما تنتهج المنظمة سياسة التدريب المستمر وهذا ياتباعها ثلاثة أنواع من التدريب : التدريب التقليدي (وجه لوجه)، التدريب الإلكتروني، والتدريب المختلط BLINDED LEARNING (وهذا ببث نشرات تعليم دورية عبر البريد الإلكتروني، ومناقشتها مع المسؤول المباشر لتجلية الغموض)، كذا تلجئ المنظمة إلى تقديم المكافآت والحوافز للموظفين جراء تميزهم في مهامهم وهذا راجع لإتباع المنظمة استراتيجية الإدارة بالأهداف.
- 16- في ما يخص عبارة تهتم جازي براحة ورضا الموظف، وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعده على إنجاز مهامه، لا يوافق أغلب أفراد العينة على هذا الطرح بنسبة 29,5% للمعارضين و نسبة 14,8% للمعارضين بشدة ومتوسط حسابي 2,97 وانحراف معياري مقدر ب1,34، حيث يعد أفراد العينة أن المنظمة بإمكانها توفير ظروف أفضل لرعاية راحة موظفيها، وهذا ما لا يتفق معه الطالب، حيث أن بعد إجراء الدراسة الميدانية اتضح أن المنظمة تسعى بشتى الوسائل مراعات راحة ورضا الموظف، وهذا بتوفير مختلف وسائل الراحة اللوجستكية، فتوفر المنظمة قناة مفتوحة للاتصال الداخلي عبر البريد الإلكتروني مسمى الموظف السعيد Employé heureux وهي مفتوحة لجميع الموظفين لتقديم أي انشغال في ما يخص وظائفهم وراحتهم، وتعتبر هذه القناة سريعة التجاوب مع الموظف حيث لا تتعدى الإجابة على انشغالات الموظف ال 24 ساعة، كما تم سنة 2013 اعتماد نقابة عمالية داخل المنظمة وهذا لأول مرة منذ تأسيسها سنة 2001، كما توفر المنظمة مراكز للترفيه موزعة على الإدارات الجهوية الثلاث.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

17- فيما يتفق أغلب أفراد العينة بنسبة 39,3% للموافقين و 32,4% للموافقين بشدة على عبارة

يتوفر لدى الموظف المعرفة الكاملة بالوصف الوظيفي ومهام العمل وبمتوسط حسابي مقدر ب 3,91

وانحراف معياري مقدر ب 1، وهذا ما يوافق الطالب حيث يتم إبلاغ الموظفين مباشرة بالمهام الموكلة إليهم من طرف إدارة الموارد البشرية ويعمل كل فرد على الاطلاع الجيد عليه والإمضاء على محتواها.

من خلال هذا المحور اتضح المنظمة تمتلك المتطلبات البشرية الكفيلة بتوليد المعرفة، نشرها

وتطبيقها، وهذا متوسط حسابي كلي مقدر ب 3,85 ويرجع هذا إلى طبيعة الموارد البشرية المتوفرة في المنظمة حيث يتضح أن أغلب موظفي المنظمة من خريجي الجامعات والمدارس العليا، كذا تلجأ المنظمة إلى استقطاب كوادر أجنبية قصد اكتساب معارف جديدة ونشرها للموظفين المحليين، كما تلجأ المنظمة إلى تهيأت الجو المناسب للموظفين لإتمام مهامهم على أكمل وجه وتوفير سبل الراحة المتنوعة.

رابعاً: المتطلبات التكنولوجية

18- يوافق أغلب افراد العينة بما نسبته 55,7% للموافقين بشدة و 36,1% للموافقين على أن

المنظمة تعتبر التكنولوجيا خياراً استراتيجياً لتحقيق الريادة بمتوسط حسابي مقداره 4,43 و انحراف معياري مقداره 0,78، وهذا يعتبر منطقياً نظراً للقطاع الذي تعمل به المنظمة آلا وهو تكنولوجيا الهواتف النقالة.

19- كما يتفق أغلب أفراد العينة بنسبة 34,4% للموافقين و 21,3% للموافقين بشدة على عبارة

يتوفر لدى جازي القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى نظام إلكتروني بمتوسط حسابي مقداره 3,62 و انحراف معياري مقداره 1,03، وهذا ما يؤيده الطالب كون المنظمة تتوفر على كل المتطلبات التكنولوجية (مساحات ضوئية، قواعد للبيانات، خوادم...) للانتقال إلى النظام الإلكتروني الكلي.

20- ويوافق أغلب افراد العينة بما نسبته 52,5% للموافقين و 26,2% للموافقين بشدة على أن

المنظمة توفر برامج حماية تتصف بالأمان والخصوصية، وتمنع تسرب المعلومات وهذا بمتوسط حسابي مقداره 4,04 وانحراف معياري مقدر ب 0,69، وهذا ما أثبت في الدراسة الميدانية حيث توفر المنظمة نظام حماية McAfee VirusScan Enterprise لكل أجهزتها وهو من أشهر أنظمة الحماية في العالم، إضافة إلى جدران نارية FIREWALL ذات كفاءة عالية جداً.

21- كما يوافق بشدة وبنسبة 50,8% إضافة إلى 44,3% في ما يخص الموافقين في ما يخص يتوفر

لدى المنظمة تسهيلات تكنولوجيا لخلق وتبادل المعرفة، وهذا بمتوسط حسابي مقدر ب 4,41 وانحراف معياري مقدر ب 0,73، وهذا ما تبين للباحث خلال الدراسة الميدانية حيث تمتلك المنظمة مواقع أنترانت، بريد إلكتروني خاص بها معتمدة على نظام مايكروسوفت أوتلوك إكسشينج Microsoft Outlook Exchange والتميز بسرعة الاستخدام والأمان، كما تمتلك تدفق عالي للبيانات مقداره 20Mbps.

22- كما يوافق أغلب أفراد العينة على أن خدمات إدارة الإعلام الآلي في المنظمة تمتاز بالسرعة،

الجودة، والمبادرة وهذا بنسبة 57,4% للموافقين بشدة و 41% بالنسبة للموافقين، وبمتوسط حسابي مقدر ب 4,52 و انحراف معياري مقداره 0,67، وهذا ما تبين خلال الدراسة الميدانية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ومن خلال هذا المحور تبين أن المنظمة تمتلك المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وهذا بتوفر بنية تكنولوجية تحتية جيدة، تتصف بالكفاءة والجودة وهذا ما يبرهنه المتوسط الحسابي للمحور والمقدر بـ 4,20.

ومن المحاور الأربعة السابقة تبين أن المنظمة تمتلك كل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وهذا بمتوسط حسابي لمتطلبات الثقافة التنظيمية بـ 3,90 ومتوسط حسابي للمتطلبات التنظيمية بـ 3,52، وللمتطلبات البشرية مقدر بـ 3,58، كذا بمتوسط حسابي للمتطلبات التكنولوجية مقدر بـ 4,20 أي بمتوسط الحسابي كلي للمحاور مقداره 3,80 وهو متوسط جيد نظرياً.

الفرضية الثانية : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في عمليات إدارة المعرفة لدى شركة جازي
يتضمن هذا الجزء اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة والتي تنص على: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكنها من تطبيق عمليات إدارة المعرفة"، وذلك باختبار أربعة فرضيات فرعية متمحورة عبر أربعة محاور هي:
أولاً: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

23. يتفق أغلبية أفراد العينة على كون المنظمة تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية تخطيط مواردها البشرية، وهذا بنسبة 45,9% للموافقين ونسبة 31,1% للموافقين بشدة، وبمتوسط حسابي مقداره 4,07 وانحراف معياري مقدر بـ 0,77، وهذا ما اتضح خلال دراستنا الميدانية، حيث أن المنظمة تستعمل مجموعة من الأنظمة منها نظام تدفق العمل WORK FLOW لتخطيط مواردها البشرية.

24. كما أن أفراد العينة تتفق بأغلبية كبيرة على أن نظام الحضور والانصراف في المنظمة يتم إلكترونياً وهذا بنسبة 63,9% للموافقين بشدة و 32,8% للموافقين وبمتوسط حسابي مقداره 4,57 وانحراف معياري مقدر بـ 0,66، وهذا ما لاحظته الطالب خلال الدراسة الميدانية حيث يقوم موظفو المنظمة بتمرير بطاقتهم المهنية على ماسح مغناطيسي عند الحضور وعند الانصراف، ويمكن للموظف أن يطلع على واقية عمله عبر وصبة على شبكة الأنترنت مسامات .MON TIME SHEET

25. ويوافق أغلب أفراد العينة بما نسبته 65,5% للموافقين و 29,5% للموافقين بشدة على أن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أدى إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين وبمتوسط حسابي مقدر بـ 4,25 و انحراف معياري مقدر بـ 0,66، وهذا ما تبين خلال الدراسة الميدانية حيث أن المنظمة تستخدم مجموعة من الأنظمة عبر شبكة الأنترنت للحصول على معلومات الموظفين وبسرعة كبير نذكر منها معلوماتي Mes Informations وهي عبارة عن وصلة أنترنت يضيف من خلالها الموظف كل المعلومات الخاصة به وتحديثها تلقائياً ويمكن لإدارة الموارد البشرية الولوج إليها ترمينها مع برنامج ORACLE الخاص بنظام معلومات الموارد البشرية SIRH الخاص بالمنظمة.

26. أما في ما يخص عبارة تساهم توفر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في زيادة كفاءة الموظف يتفق 50,8% من أفراد العينة على هذه العبارة بمتوسط حسابي مقداره 4,05 وانحراف معياري مقدر بـ

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

0,82، ويوافق الطالب هذه النتائج بحكم أن توفر هذا النظام يساعد الموظف على رأيه أوضح لمهام الموظف في منصبه كذا معرفته لحقوقه وواجباته.

27- كما يوافق أغلب أفراد العينة وبنسبة 63,9% للموافقين و 34,4% للموافقين بشدة على أن استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أدى إلى التوثيق الإلكتروني للإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا بمتوسط حسابي مقدر ب 4,33 و انحراف معياري مقداره 0,50، وهذا ما لاحظته الطالب خلال الدراسة الميدانية حيث يكفي للموظف الولوج إلى موقع الأنترنت والذهاب إلى وصلة سياسات، إجراءات و استمارات، Procédures Politiques & formulaires لمراجعة كل القرارات الإدارية الخاصة بالمنظمة وبالموظف.

28- كما يوافق أفراد العينة وبنسبة 57,4% للموافقين و 32,8% للموافقين بشدة على أن استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أدى إلى زيادة الثقة والمصادقية بين إدارة الموارد البشرية والموظفين، بمتوسط حسابي قدره 4,23 وانحراف معياري مقداره 0,61، وهذا راجع إلى زيادة معارف الموظفين حول إجراءات وسياسات العمل مما خلق شفافية بين الإدارة والموظف.

29- وفي ما يخص استبيان العينة حول المزايا التي تتميز بها طرق الاتصالات الإلكترونية مقارنة بطرق الاتصالات التقليدية كان جواب العينة ممتلاً في الجدول التالي:

الجدول (4): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارة مميزات الاتصالات الإلكترونية

المزايا	التكرار	النسبة (%)
الدقة	91	74,59
سهولة الاستعمال	89	72,95
الاتصال المباشر	89	72,95
الأمن	67	54,92
الجودة	61	50,00
السرعة	118	96,72

المصدر: بناء على نتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

ويتبين أن جل أفراد العينة وبنسبة 96,72% يصفون وسائل الاتصال الإلكترونية أسرع من الوسائل التقليدية، ثم تليها الدقة بنسبة 74,59%.

30- ويتفق أغلب أفراد العينة وبنسبة 62,3% للموافقين و 19,7% للموافقين بشدة على أن استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال قد سمح لوظيفة الموارد البشرية من أن تكون أكثر استراتيجية و بأن تحتل مكانة هامة في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة وبمتوسط حسابي مقداره 3,98 وانحراف معيار مقدر ب 0,72، ويوافق الطالب هذه النتائج وهذا بعد الدراسة الميدانية تبين أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة كبيرة داخل المنظمة وفي ترتيب الهيكل التنظيمي حيث

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تتواجد وظيفة الموارد البشرية ضمن هيكل الإدارة العليا ويترأسها مدير عام تنفيذي مكلف بالموارد البشرية.

31- وفيما يخص استبيان العينة حول تكنولوجيات المعلوماتية الأكثر استعمالا في مجال إدارة الموارد البشرية داخل كان جواب العينة أن كل أفراد العينة تقرر على أنها تستعمل الأنترنت وهذا طبيعي بما وضعته المنظمة من أهمية استراتيجية لهذه الأداة، ثم يليها تدفق العمل بنسبة 86,89% ويرى الطالب أن النسبة قليلة من ما كانت متوقعة حيث أثبتت الدراسة الميدانية أن كل الموظفين يلجؤون إلى تدفق العمل لكل الطلبات المتعلقة بالإجازات.

ومن المحور السابق يتضح توفر المنظمة على نظام لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمتوسط حسابي للمحور مقدر ب 4,21، ومن الدراسة الميدانية اتضح من الدراسة الميدانية أن المنظمة تستعمل أحدث الاستراتيجيات المتبعة في العالم، مع المحاولة المستمر للتطوير هذا النظام بزرع أنظمة جديدة ومبتكرة. **ثانياً: الأنترنت في خدمة المعرفة في شركة جازي**

32- يتفق أفراد العينة وبنسبة 49,2% للموافقين و39,3% للموافقين بشدة على أن استعمال الأنترنت يمكن الموظف من الاطلاع في أي وقت على المعلومات الإدارية المستحدثة التي تخصه، وهذا بمتوسط حسابي مقداره 4,28 وانحراف معياري مقدر ب 0,66، وهذا ما لاحظته الطالب خلال الدراسة الميدانية حيث يمكن للموظف الاطلاع على كل ما يخص مهامه من إجراءات وسياسات في كل وقت عبر وصلات سهلة الولوج.

33- كما يتفق أغلب أفراد العينة أن استخدام الأنترنت أدى إلى ربح الوقت بشكل كبير بنسبة 52,5% للموافقين و 37,7% للموافقين بشدة وبمتوسط حسابي مقداره 4,26 وانحراف معيار مقدر ب 0,68، ويعتبر الطالب أن هذه النتائج الإحصائية معبر لأن استخدام تكنولوجيا الأنترنت عبر الملفات المشتركة أدى إلى تسريع الأعمال وإنجازها.

34- ويوافق بشدة 59% من أفراد العينة على أن المراسلات الالكترونية الداخلية معتمدة رسميا في المنظمة وهذا بمتوسط حسابي مقدر ب 4,56 وانحراف معياري مقداره 0,80، وهذا ما لاحظته الطالب خلال الدراسة الميدانية.

35- وتوافق أغلبية أفراد العينة على عبارة تستخدم الأنترنت للحصول على معلومات ومعارف جديدة متعلقة بالعمل وهذا بنسبة 49,2% للموافقين و24,6% للموافقين بشدة وبمتوسط حسابي مقداره 3,85 وانحراف معياري مقدر ب 0,94، ولاحظ الطالب هذا من خلال الدراسة الميدانية حيث تقوم الإدارة ببث كل المعلومات والمعارف المحدثه عبر الأنترنت والبريد الإلكتروني وبصفة يومية.

36- ويتفق 57,4% من أفراد العينة و 24,6% يوافقون بشدة على أنهم يستخدمون الأنترنت لتبادل المعلومات والمعارف الجديدة مع الآخرين، وبمتوسط حسابي مقدر ب 3,95 و انحراف معياري مقداره 0,89، وبينت الدراسة الميدانية ذلك حيث لاحظ الطالب أن موظفي المنظمة يتواصلون مع بعض دائما عبر شتى وسائل الاتصال لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

37- ويوافق أغلب أفراد العينة على عبارة تستخدم شبكة الأنترنت للقيام بأعمال جماعية، وهذا بنسبة 41% للموافقين و 23% للموافقين بشدة، وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3,70 وانحراف معياري مقداره 1، وقد لاحظ الطالب هذا من خلال الدراسة الميدانية حيث يتم القيام بالأعمال الجماعية في المنظمة عبر البريد الإلكتروني أو عبر الملفات المشتركة.
ومن خلال هذا المحور تبين للباحث الأهمية الاستراتيجية التي تضعها المنظمة لنظام الأنترنت حيث تتم جميع أعمالها عبر هذه الوسيلة السريعة والفعالة، وهذا بمتوسط حسابي كلي للمحور مقدر بـ 4,1، كما لاحظ الطالب أن أفراد المنظمة تستغل هذه الأداة للتواصل المستمر في ما بينهم لتبادل واكتساب المعارف والخبرات.

ثالثاً: التوظيف الإلكتروني في شركة جازي

38- يوافق 34,4% من أفراد العين على أن المصلحة الموارد البشرية تلجأ إلى التوظيف الإلكتروني لاستقطاب المهارات والكفاءات، بمتوسط حسابي مقدر بـ 3,16 وانحراف معياري مقدر بـ 0,91، ويرى الطالب من خلال الدراسة الميدانية أن التوظيف الإلكتروني يعتبر أحد الوسائل المستخدمة من طرف المنظمة لاستقطاب المهارات والكفاءات حيث تضع المنظمة وصلة عبر موقع الأنترنت الخاصة بها للسماح للطلاب للعمل من وضع سيرهم الذاتية، حيث يتم الاتصال بهم عند توفر مناصب شاغرة.

39- كما يوافق 37,7% على أن المنظمة تلجأ إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت في عملية التوظيف، وهذا بمتوسط حسابي مقدر بـ 3,36 وانحراف معياري مقداره 0,81، ولاحظ الطالب ذلك من خلال الدراسة الميدانية حيث أن المنظمة تلجأ في المواقع الإلكترونية الوسيطة المختصة في التوظيف لاستقطاب الكفاءات والمهارات نذكر منها موقع EmploiTIC.com وموقع EmploiPartner.com وهما أشهر المواقع الإلكترونية المتخصصة في الجزائر.

40- وفي ما يخص عبارة “ يتم إعلان الوظائف الشاغرة من خلال بوابة الأنترنت ” يوافق بنسبة 36,1% وبنسبة 17,9% للموافقين بشدة، وبمتوسط حسابي مقداره 3,67 وانحراف معياري مقدر بـ 0,88، وهذا ما لاحظته الطالب خلال الدراسة الميدانية حيث يتوفر موقع الأنترنت على وصلة مسمات الحركية الداخلية Internal Mobility يتم من خلاله الإعلان عن المناصب الشاغرة في المنظمة كما يستقبل الموظفون إشعارات عن إضافة مناصب شاغرة في الموقع عبر البريد الإلكتروني كل أسبوع.

41- يتفق أفراد العينة وبنسبة 55,7% للموافقين و 11,5% للموافقين بشدة على أن نظام الحركية الداخلية الإلكترونية في المنظمة يعبر عن الشفافية المطبقة في المنظمة، بمتوسط حسابي مقدر بـ 3,69 وانحراف معياري مقداره 0,84، وهذا ما لاحظته الطالب من خلال الدراسة الميدانية حيث يتم إعلان المناصب الشاغرة في الموقع لجميع الموظفين مهما كانت طبيعة المنصب وأهميته في المنظمة.

42- كما يوافق أغلب أفراد العينة وبنسبة 59% للموافقين ونسبة 16,4% للموافقين بشدة على أن نظام الحركية الإلكترونية يسمح بنقل المعرفة المتراكمة من المنصب القديم واكتساب معارف المنصب الجديد، وبمتوسط حسابي مقداره 3,80 وانحراف معياري مقدر بـ 0,85، وهذا ما يوافقه الطالب حيث أن المتقدم للمنصب الجديد يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص منها الأقدمية في المنصب القديم وهذا ما يجعله ينقل المعارف المتراكمة إلى منصبه الجديد، كما يسمح له التنقل إلى منصبه الجديد من تجديد معارفه من متطلبات المنصب.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

43- والنسب للعبارة “ تلجأ جازي إلى استقطاب الكفاءات لتطوير واكتساب معارف وخبرات جديدة” يوافق 65,6% وبمتوسط حسابي مقداره 3,80 وانحراف معياري مقداره 0,67، ولاحظ الطالب ذلك من خلال الدراسة الميدانية حيث تلجأ المنظمة إلى استقطاب أفضل الكفاءات عبر نظام اختياري للتوظيف كذا استقطاب كوادرات عالية ذات خبرات كبيرة في مناصب هامة في المنظمة قصد نقل الخبرات والمعارف إلى كافة الأفراد.

44- أما بالنسبة لعبارة “ تعتمد جازي على نظام الاختيار الإلكتروني لتصفية الكم الهائل من طلبات التوظيف ” أجاب أغلب أفراد المنظمة بالحياد وبنسبة 55,7% وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3,16 وانحراف معياري مقداره 0,82، ويرج عدم تمكن أفراد العينة على الإجابة لعدم معرفتهم التامة بالأساليب المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية، حيث أن من خلال الدراسة الميدانية توصل الطالب إلى أن هذا النوع من الأنظمة متوفر لدى إدارة الموارد البشرية وهذا راجع إلى العدد الهائل من الطلبات المقدمة للمنظمة.

45- كما أجاب أغلب أفراد المنظمة بالحياد وبنسبة 59% على عبارة “ بالنسبة لجازي فإن مواقع التواصل الاجتماعي مكان جيد لاستقطاب واختيار الكفاءات ” وبمتوسط حسابي مقدر بـ 2,93 وانحراف معياري مقداره 0,74، ويرى الطالب أن المنظمة لم تتفطن بعد إلى أهمية هذه المواقع كما حال المنظمات العالمية الكبيرة، حيث أفادت أحدث الدراسات على أن مواقع التواصل الاجتماعي مكان جيد لاختيار الكفاءات⁷. فيما تعتمد المنظمة على هذه المواقع لغرض الإشهار والتواصل مع زبائننا فقط.

46- أما بالنسبة لعبارة “ عملية المقابلة الأولية في جازي تتم إلكترونياً ” أجاب أغلب أفراد العينة بالقبول وهذا بنسبة 50,8% للموافقين و نسبة 14,8% للموافقين بشدة، وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3,72 وانحراف معياري مقداره 0,88، ولاحظ الطالب هذا من خلال الدراسة الميدانية حيث يتم افتصال بجميع المرشحين لمنصب شاغر بهاتف وإجراء عملية فرز أولية وهذا سواء كانت التوظيف داخلي أو خارجي.

من خلال هذا المحور نلاحظ أن المنظمة تقوم باستقطاب أفضل الكفاءات التي يمكن أن تقدم لها خبرات ومعارف جديدة، ويعتبر نظام التوظيف الإلكتروني أهم وأسرع أداة لتحقيق هذه الغاية، وهذا ما يوضح النتائج الإحصائية حيث يقدر المتوسط الحسابي للمحور بـ 3,47، ولكن يجب الإشارة على أن القوانين المطبق على عملية التوظيف في الجزائر لازالت لا تتيح لهذه الفرصة لهذه التقنية نظراً لضرورة المرور عبر الوكالة الوطنية للتشغيل في عملية التوظيف لمنظمات.

رابعاً: التكوين الإلكتروني في شركة جازي

47- يتفق أغلب أفراد العينة وبنسبة 44,5% للموافقين و 11,5% للموافقين بشدة على وضوح مفهوم التكوين الإلكتروني لديهم وبمتوسط حسابي مقداره 3,37 وانحراف معياري مقدر بـ 1,03.

48- يوافق أغلب أفراد العينة وبنسبة 82% على أن المنظمة تنظم دورات تدريبية عن بعد للموظفين، وبمتوسط الحسابي مقدر بـ 4,01 وانحراف معياري مقداره 0,42، ولاحظه الطالب خلال الدراسة الميدانية، حيث توفر المنظمة نظام التكوين الإلكتروني مسمى E-Learning .

⁷ Les réseaux sociaux sont-ils vraiment utiles pour les recruteurs et les candidats ? sur regionJob.com

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- 49- ويوافق 50,8% من أفراد العينة على كون أن المنظمة تتبنى استراتيجية واضحة في مجال تقديم خدمة التكوين الإلكتروني وبمتوسط حسابي 3,36 وانحراف معياري مقدر بـ 0,98، وهذا ما تم ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية، حيث يعتبر التكوين الإلكتروني توجه استراتيجيا لتمكين كل الموظفين مهما كان وقعهم الجغرافي من متابعة التكوينات المقترحة دون عناء السفر إلى مراكز التكوين التابعة للمنظمة.
- 50- ويوافق اغلب افراد العينة وبنسبة 65,6% على أن التكوين الإلكتروني يسمح لهم بتسيير مهارتهم ومعارفهم بطريقة فريدة ومشخصة، وهذا بمتوسط حسابي مقداره 3,6 وانحراف معياري مقدر بـ 0,86، وقد أثبتت الدراسة الميدانية هذا حيث لاحظ الطالب أن مصلحة تطوير المواهب التابعة لإدارة الموارد البشرية والمسؤولة على التكوين، تقوم بإرسال طلبات إلى كل أفراد المنظمة لاختيار موضوع إضافي للتكوين دون التكوين العادي المبرمج سنوياً.
- 51- فيما يعارض أغلب افراد العينة وبنسبة 54,1% على عبارة التكوين الإلكتروني أفضل من التكوين التقليدي، وبمتوسط حسابي مقداره 2,92 وانحراف معياري مقداره 1,25، يعتبر الطالب هذا منطقياً بما للتكوين التقليدي من فوائد جمة لنقل المعرفة، حيث يتم نقل المعرفة بالطريقة التقليدية بشتى الطرق الحسية والإماهية والتعبيرية.
- 52- فيما يتفق 37% من نسبة العينة ويحايد 42,6% على استعمال تكنولوجيا المؤتمرات المرئية لأغراض التكوين الإلكتروني، وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3,33 وانحراف معياري مقداره 0,78، ويرجع هذا التباين كون تكنولوجيا المؤتمرات المرئية ليست متاحة لكل الموظفين بل هي مخصصة للكوادر الهامة للمنظمة فقط.
- 53- كما يوافق 32,8% على أن المواضيع المقترحة في برامج التكوين الإلكتروني مقدمة بطرق جذابة للانتباه وبمتوسط حسابي مقداره 3,08 وانحراف معياري مقدره 0,98، ويرى الطالب ومن خلال الدراسة الميدانية أنه ورغم أن برامج التكوين الإلكتروني معدة من طرف كبار المنظمات المتخصصة في هذا المجال إلا أن طريق عرضها تعتبر تقليدية بعض الشيء ومملة أحياناً وهذا ما يبرر نسبة المعارضين والمحايدين من أفراد العينة.
- 54- ويوافق 44,3% من أفراد العينة أنهم سيتغلون المواضيع المقترحة في برامج التكوين الإلكتروني في حياتهم اليومية، وبمتوسط حسابي مقداره 3,09 وانحراف معياري مقدر بـ 0,92، ومن خلال الدراسة الميدانية يوافق الطالب هذا حيث أن المواضيع المقترحة ومتنوعة (مواضيع في البرمجيات، تسيير الإرهاق النفسي...).
- 55- كما يتفق 59% من أفراد العينة على أن التكوين الإلكتروني المقترح ملائم مع متطلبات مناصبهم وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3,21 وانحراف معياري مقداره 1,06، وهذا ما لاحظه الطالب حيث أن المواضيع المقترحة من طرف مصلحة تطوير المواهب مدروسة لغرض كل منصب.
- 56- فيما لا يوافق 37,7% فيما يخص عبارة “توفر جازي وصلات أنترنت للتكوين الإلكتروني يمكنك من متابعة التكوين في غير مكان العمل”، وبمتوسط حسابي مقدر بـ 2,88 وانحراف المعياري

1,28، وهذا ما يستغربه الطالب حين دراسته الميدانية حيث لاحظ الطالب أن المنظمة تقدم فعلا وصلات أنترنت لموظفيها ليتم متابعة تكوينهم في أي مكان يتوفر على خدمة الأنترنت. من خلال هذا المحور نلاحظ أن المنظمة تقوم باستخدام نظام للتكوين الإلكتروني لإكساب موظفيها معارف جديدة، في الوقت المناسب، وبأقل التكاليف، وبوضع محتويات متناسبة مع متطلبات وظائفهم، إضافة إلى اقتراح مواضيع إضافية لتطوير إمكانياتهم الفردية تفيدهم حتى في حياتهم اليومية، كذا وضع وصلات عبر شبكة الأنترنت لتمكينهم من متابعة التكوين في غير أماكن العمل، وهذا ما تؤكد النتائج الإحصائية وهذا ما بمتوسط حسابي كلي للمحور مقدر ب 3,28.

ومن المحاور الأربعة السابقة تبين أن المنظمة تمتلك نظاما متكاملًا للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكنها من تطبيق عمليات إدارة المعرفة وذلك اكتساب معارف جديدة من خلال استقطابها بالتوظيف الإلكتروني أو من خلال تلقينها بواسطة التكوين الإلكتروني وهذا بتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، أو من خلال عمليات تبادل ونشر المعرفة عن طريق الأنترنت حيث يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة ثم الصريحة إلى ضمنية وهذا ما تبينه المتوسطات الحسابية لكل محور من المحاور الأربعة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ب 4,21 ومتوسط حسابي الأنترنت في خدمة المعرفة ب 4,10، و للتوظيف الإلكتروني مقدر ب 3,47، كذا بمتوسط حسابي للتكوين الإلكتروني مقدر ب 3,28 أي بمتوسط الحسابي كلي للمحاور مقداره 3,76 وهو متوسط جيد نظريا.

7- نتائج البحث التطبيقي

- أغلب أفراد العينة يتفقون أن للمنظمة ثقافة تنظيمية موجه للمعرفة بمتوسط حسابي مقداره 3,90، وهذا بدعمها لزرع روح الثقة بين الأفراد مما يشجع تبادل المعرفة بينهم، كذا بوضع روح التعاون والعمل في فريق من بين الأهداف المسطرة لكل فرد، كما تشجع المنظمة التعلم المستمر وهذا بدعم الموظفين المتابعة دراسات عليا متخصصة، كذا بإتاحة المعلومات والمعرفة لكل أفراد المنظمة من خلال قنوات متعددة للاتصال، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى من القسم II التي مألها “تتوفر شركة جازي للاتصالات على ثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة”.
- كما تتبنى المنظمة استراتيجية واضحة للمعرفة وإدارتها بتخصيص مصلحة مباشرة تابعة لإدارة الموارد البشرية تدعى مصلحة تطوير المواهب Talent development مسؤولة على تطوير معارف الموظفين، كما يتفق أفراد العينة على أن الإدارة تبني عمليات اتخاذها للقرار اعتمادا على مصادر للمعلومات، وعلى أنها تعتبر داعما لتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأفراد وتوجيههم إلى العمل في فرق، وعلى أن القيادة تدرك متطلباتها المعرفية لتحقيق الميزة التنافسية، وتتوفر هيكل تنظيمي مرن يساعد تبادل المعرفة بين المستويات التنظيمية، كل هذا بمتوسط حسابي مقداره 3,52، مما يبين وجود متطلبات تنظيمية مثله لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، وثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية من القسم II والتي تنص على “تتوفر شركة جازي للاتصالات على المتطلبات التنظيمية اللازمة لتدعيم إدارة المعرفة”.
- كما يتفق أغلب أفراد العينة على أن المنظمة تمتلك موارد بشرية تتوفر على المهارة، المعرفة والخبرة يملكون معرفة تام بمتطلبات مناصبهم، لديها إمكانية تقديم معارف وخبرات جديدة ومشاركتها وتطبيقها في المنظمة، وعلى هذه الأخيرة تسعى إلى راحة ورضاء وتطوير هذا المورد

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

بتحسين عمليات التوظيف وتفعيل التكوين المستمر وتقديم الحوافز والمكافآت، وهذا بمتوسط حسابي مقداره 3,85، مما يبرهن على وجود مورد بشري كفاء يمكنه خلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها في المنظمة وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من القسم II والتي تنص على "تتوفر شركة جازي للاتصالات على المتطلبات البشرية اللازمة لتوليد المعرفة".

• ويفق أغلب أفراد العينة وبمتوسط حسابي 4,20 على أن التكنولوجيا تعتبر خياراً استراتيجياً للمنظمة، حيث يمكن للمنظمة التخلي على الأعمال الورقية والانتقال إلى الأعمال الإلكترونية، وهذا بتوفير تسهيلات لتبادل المعرفة ونظام حماية يتصف بالكفاءة، ومصلحة لإدارة الإعلام الآلي يتصف بالسرعة والجودة والمبادرة، ليثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة للقسم II والتي تنص على "تتوفر شركة جازي للاتصالات على المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة".

• بثبات صحة الفرضيات الأربعة الفرعية السابقة يستلزم ثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "تتوفر شركة جازي للاتصالات على كل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة"، بمتوسط حسابي للقسم II مقداره 3,80.

• كما يتفق أفراد العينة وبمتوسط حسابي مقداره 4,21، على أن المنظمة تستخدم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في عملية تخطيط مواردها البشرية، كما تعتمد المنظمة نظام إلكتروني للحضور والانصراف، كما تتفق العينة على أن استعمال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أدى إلى زيادة كفاءة الموظفين وهذا بسرعة حصولهم على المعلومات والإجراءات والقرارات الإدارية التي تم توثيقها إلكترونياً، مما زاد في زرع الثقة بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية التي أصبح لها دور استراتيجياً في المنظمة، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى من القسم III التي تنص على: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام لإدارة الإلكترونية للموارد البشرية".

• ويتفق أغلب أفراد العينة على أن استخدام تكنولوجيا الأنترنت يمكنهم من الربح الكثير من الوقت في أداء أعمالهم والحصول على معلومات خاصة بهم وبأعمالهم في أي وقت، كذا يمكنهم هذه التقنية من الحصول على معلومات ومعارف جديدة مع إمكانية مشاركتها عبر الأعمال الجماعية أو عبر البريد الإلكتروني الذي يعتبر وسيلة معتمدة من طرف الإدارة للمراسلات الداخلية، وهذا بمتوسط حسابي مقداره 4,1 مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية من القسم III والتي تنص على "تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام أنترنت يساهم في تبادل واكتساب المعرفة".

• ويوافق أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3,47 على أن المنظمة قيد الدراسة تستخدم نظام التوظيف الإلكتروني لاستقطاب مهارات وكفاءات جديدة بغيت اكتساب معارف وخبرات جديدة، سواء عبر استقبال الطلبات من خلال موقع الأنترنت الخاص بها أو من خلال مواقع الأنترنت الوسيطة المختصة بالتوظيف الإلكتروني، ويتم فرز الكم الهائل من الطلبات من خلال نظام للاختيار الإلكتروني، كما تتم عملية المقابلة الأولية إلكترونياً من خلال الاتصالات الهاتفية، كما يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر موقع الأنترنت الخاص بالمنظمة لتمكين الموظفين الراغبين بالحركية الداخلية من نقل المعارف المترجمة في مناصبهم الأصلية واكتساب

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

معارف جديدة خاصة بالوظيفة الجديدة وذلك من خلال عملية تبادل المعارف مع الفريق الجديد مما يعبر عن الشفافية في عملية التوظيف داخل المنظمة، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة من القسم III والتي تنص على ‘تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام للتوظيف الإلكتروني يساهم في استقطاب كفاءات ومعارف جديدة‘.

- رغم اعتماد نظام التوظيف الإلكتروني في المنظمة إلا أن الطالب لاحظ أن هذا النوع من التوظيف غير مدعوم سياسياً من طرف الجزائر التي تعتمد على نظام إداري تقليدي في عمليات التوظيف.
- كما يتفق أفراد العينة وبمتوسط حسابي مقداره 3,28 على أن المنظمة تقدم دورات للتكوين الإلكتروني لموظفيها مفهومه واضح لديهم مقدم بطريقة جاذبة للانتباه وملائمة مع متطلبات مناصبهم يزيد من معارفهم ويطورها وبعتماد استراتيجي من طرف الإدارة العليا، لكنهم لا يوافقون على كون التكوين الإلكتروني أفضل من التكوين التقليدي، وهذا ما يبرهن صحة الفرضية الفرعية الرابعة من القسم III التي تنص على ‘تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام للتكوين الإلكتروني يساهم في عملية اكتساب المعرفة‘.
- بثبات صحة الفرضيات الفرعية الأربعة من القسم III يبرهن صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على ‘تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكنها من تطبيق عمليات إدارة المعرفة‘.

8-التوصيات

على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن المنظمة في الطريق الصحيح لتبني نهج إدارة المعرفة، حيث يمكن توصية القائمين على المنظمة على:

- إنشاء كيان تنظيمي عالي المستوى مختص بإدارة المعرفة ذو بعد استراتيجي، حيث أن أكبر المنظمات في العالم تقدم أهمية كبيرة لإدارة المعرفة وهذا بوضع مديرية عامة مختصة لها يرأسها مدير عام تنفيذي مكلف بإدارة المعرفة CKMO Chief Knowledge Management Officer.

- وضع روابط أنترنت ذات حماية عالية تمكن الموظفين من الولوج إلى موقع أنترنت المنظمة.
- غرس نظام للتواصل الاجتماعي داخلي بين أفراد المنظمة لتثمين تبادل المعارف ومشاركتها تدعى شبكات التواصل الاجتماعية للمنظمات Réseau Sociaux Des Entreprise RSE

- تعميم الوصول إلى الأنترنت إلى كل أفراد المنظمة، لتمكينهم من زيادة معارفهم وتطويرها.
- توفير مكاتب إلكترونية تزيد من معارف أفراد المنظمة.
- تقديم تغذية عكسية للموظفين المتقدمين إلى مناصب شاغرة غرض الحركية الداخلية لتثمين مبدأ الشفافية.
- الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي في عملية الاختيار الأولية للمتقدمين للوظائف، حيث يعتبر هذه المواقع مرآة عاكسة عن التوجهات العامة للمرشح (نفسية، اجتماعية، معرفية...) كما تمكن هذه المواقع من سهولة التواصل مع المرشح في عملية الاختبار الأولي.

إعتماد تقنية القدرة الإستيعابية في إدارة عمليات الخدمات السياحية في منتجعات الإستشفاء الطبيعي (منطقة البحث حمامات ماعين الساخنة في الأردن)

الدكتور موفق عدنان الحميري

جامعة فيلادلفيا

الملخص

يركز البحث على طرق إدارة القدرة الإستيعابية للخدمات السياحية ودورها في رسم الإدارة الإستراتيجية لمواقع ينابيع المياه المعدنية في الأردن مع التركيز على موقع حمامات ماعين الذي يبعد حوالي 58 كم جنوب العاصمة عمان وحوالي 34 كم عن مركز محافظة مادبا. لقد تم الإعتماد على تقنية القدرة الإستيعابية كأسلوب جديد لبحوث العمليات ولتقييم كفاءة الخدمة السياحية ولتحليل الطلب الحالي والمتوقع على الخدمات المتوفرة في مواقع المياه المعدنية ومدى توفر السعة الملائمة لهذا النوع من الطلب السياحي.

مقدمة

لا يخفى على الجميع ما للموارد المالية والبشرية من دور في تطوير نوع وحجم الخدمات السياحية ضمن مواقع المنتجعات السياحية، الأمر الذي يحتم على الجهات الإدارية إلى حسن استخدام المورد المالي في إنقاء نوع وحجم الخدمات الملائمة لرغبات وحاجات الطلب. ونود التذكير في هذا المجال على أهمية دراسة إدارة الطلب للخدمات السياحية من خلال تقنية القدرة الإستيعابية بمدياتها المختلفة وطرق إدارة السعة الإحتمالية والفترة المفضلة للإشتراك في التجربة السياحية. والأسئلة المطروحة ضمن هذا البحث هي الآتي ما هي الطرق أو الأساليب التي يمكن إتباعها لزيادة القدرة الإستيعابية للخدمة أو المكان السياحي وصولاً إلى تحقيق القدرة الإستيعابية الإقتصادية؟ وهل لكثافة العمل من دور في زيادة القدرة الإستيعابية الإقتصادية لمنطقة الجذب السياحي؟ كيف لنا أن نعدل القدرة الإستيعابية للخدمة بما يتوافق مع شدة الطلب عليها؟ وبمعنى آخر هل باستطاعة كثافة العمل أن تزيد من درجة إحتواء الطلب على الخدمة السياحية في موسم الذروة أو أن تقلل من سعة الخدمة في موسم الكساد؟ إن الهدف الاساسي لهذا البحث هو محاولة ايجاد الجواب العلمي لمثل هذه الاسئلة وصولاً إلى إمكانية استخدام تقنية القدرة الإستيعابية كأحد ادوات رسم السياسة الإستراتيجية للمواقع السياحية. لقد حاولنا من خلال البحث تحديد مدى السعة التي يمكن من خلالها زيادة درجة الرضا والقناعة لكل من المضيفين والضيوف على حد سواء وزيادة الأرباح وإستدامة المورد الطبيعي والتأثير على طول فترة حياة المنتج السياحي على المدى الطويل.

The Use of Carrying Capacity Techniques for Management Operations in SPA tourism sites. (Case Study: Ma'in natural springs in Jordan)

A research submitted to the 8th Scientific International Conference of the Faculty of Administrative and Financial Sciences / Philadelphia Univ. Amman-Jordan

Abstract

The research focuses on exploring different scientific methods to manage the recreational carrying capacity of tourist services and activities. The role of carrying capacity in shaping the administrative strategic policy

has been also discussed for mineral spring's sites in Jordan, with special emphasis on Ma'in spring site. This site lies about 58 km south of the capital (Amman) and about 34 km from the center of Madaba governorate. The research aims to introduce different types of capacities as a new approach for operations research and exploring the relationship of the various methods for analyzing service demand through tourism marketing strategies. The theoretical side of the research emphasis on different techniques and methods applied to the analysis of the current and potential demand for recreational sites for Ma'in SPA.

Introduction

It is obvious to everyone that financial and human resources are vital roles in determining the type and volume of recreational services within the tourist sites and resorts. A good use of financial and human resources means appropriate services and facilities to the demand. On the other hand, demand management technique could explore the period preferred to participate in the tourism experience as well as increasing the length of stay and the rate of visitor's spending.

The questions that could be arise in this research are the followings: what are the methods that can be applied to increase the carrying capacity of the service or tourism site in order to achieve economic capacity? Could the labor force power increase the carrying capacity of the tourist site? Is there any method that could adjust the capacity of the service in accordance with the severity of the demand especially in the peak season period? On the other hand, does the scarcity of labor force reduce the capacity of the service? One of the research aims is to answer the above mentioned questions and the possibility of using capacity technique as a tool for a policy-making strategy for the tourist sites.

سياحة الإستشفاء

تعتبر سياحة الإستشفاء من الأنماط التقليدية القديمة وهي نوع من أنواع السياحة العلاجية التي تعتمد على عناصر البيئة الطبيعية المختلفة مثل عيون المياه المعدنية الساخنة والباردة والمياه الكبريتية والمياه الممزجة بالطين وغيرها من المقومات الطبيعية للعلاج الإستشفائي. ويمكن تعريفها أيضا على أنها نشاط يغطي مجمل التقنيات والمعارف التي تعتمد على إستعمال ينابيع المياه المعدنية بكل أنواعها ومكوناتها للأغراض العلاجية.

وحسب الإكتشافات الأركيولوجية يرجع ظهور أولى الحمامات الساخنة إلى القرن الخامس ق.م، والسياحة في هذه المياه ممارسة اكتشفها اليونان وتطورت على يد الرومان، وانتشرت في ربوع إمبراطوريتهم. وأخذت مواقع هذه المياه بالتطور من فترة إلى أخرى حتى أصبحت في يومنا هذا من الأنماط السياحية المهمة، وتعددت وسائل وطرق العلاج المستخدمة فيها بما يتوافق مع نوع المرض وحالة الفرد. وأصبح موقع هذه الحمامات يأخذ شكل الموقع الترويحي حيث أحيط بالحدائق وقاعات الراحة وقاعات ممارسة الفعاليات الرياضية. ومن أنواع المياه المستخدمة لأغراض الإستشفاء الطبيعي ما يأتي:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المياه الكبريتية الساخنة: وهي ذات رائحة مميزة توجد في العديد من دول العالم يكون رقمها الهيدروجيني منخفض، وتحتوي على عناصر مؤكسدة قاتلة للبكتريا والطفيليات، وعندما يغمر الإنسان جسمه فيها فإنها تساعد على التخلص من الأمراض الجلدية مثل الأكزيما، حب الشباب، والصدفية. إضافة لذلك فتعتبر حمامات المياه الكبريتية الساخنة علاج ناجح لأمراض العظام، المفاصل، التهاب الأعصاب، وأمراض الجهاز التنفسي مثل: التهاب الجيوب الأنفية المزمن، التهاب الشعب الهوائية، الربو الشعبي المزمن.

مياه العيون المعدنية: أثبتت الدراسات العلمية الحديثة أن للمياه المعدنية فوائد طبية وصحية كثيرة وتكمن هذه الفوائد في العناصر والمعادن الموجودة في هذه المياه فهي تحافظ على بناء العظام والأسنان لإحتوائها على الكالسيوم وتساهم في حماية الأسنان من التسوس لإحتوائها على الفلورايد، كما أن المغنيسيوم الموجود في المياه المعدنية يقوي الجهاز المناعي للجسم ويسيطر على ضغط الدم، إضافة لذلك يساعد الحديد الذي تحتويه هذه المياه على الوقاية من مرض فقر الدم. وشرب المياه المعدنية مفيد للجهاز الهضمي لإحتوائها على البيكاربونات التي تساعد في تنظيم وتوازن الحوامض في المعدة والأمعاء إضافة إلى احتوائها الكلوفايد الذي ينظم الحوامض في المعدة والأمعاء ويحافظ عليها. وتحتوي المياه المعدنية أيضاً مواد منظفة طبيعية كالسلفات والسليكات، إلا أنها تحتوي على النترات بكميات عالية وهي غير صحية خاصة للأطفال الرضع.

وبالإضافة إلى المعالجة الفيزيائية والعضوية، يحصل المشاركون في هذه المنتجات على فوائد صحية عديدة كالصحة النفسية والفكرية التي يمكن ان تتحقق من خلال ما توفره مصحات العلاج الطبيعي من الهدوء وجمالية المناظر الطبيعية والنظافة والإحساس بالأمن والاستقرار مما يحقق التمتع والراحة والاستقرار النفسي والفكري. وللدلالة على أهمية هذه المياه للصحة النفسية والجسدية فقد اكتشف العلماء والباحثون أن سكان مدينة هانزا في شمال الباكستان من أطول أهل الأرض أعماراً وأكثرهم حيوية وصحة، بسبب كونها منطقة جبلية تحتوي على عدة ينابيع طبيعية يرتوي منها السكان، وبتحليل تلك المياه أتضح بأنها قلوية خالية من أي معادن حمضية وغنية بالأكسجين ومضادات الأكسدة. (Stein, T. J. 1990)

أهمية حمامات المياه الكبريتية الساخنة

بفعل دورها في حماية صحة الإنسان من الأمراض كانت مواقع ينابيع المياه الساخنة مراكز جذب للنشاط والإستيطان البشري. وازدادت شهرة وأهمية ينابيع المياه الساخنة في أوقات الغزوات والحروب عندما كان الجنود يستحمون في هذه الينابيع للتخلص من الأمراض الجلدية والأوبئة. وتستخدم الحمامات الساخنة في الوقت الحاضر في معالجة العديد من الأمراض كالصدفية والأكزيما وبعض أنواع الحساسية وأمراض المفاصل والجهاز التنفسي والجهاز العصبي وفي تنشيط الدورة الدموية ويساعد إستنشاق بخارها لمعالجة أمراض الربو والتهاب الجيوب الأنفية المزمن والتهاب الشعب الهوائية. وحسب ما ورد في تقرير طبي فرنسي رسمي فإن للمياه المعدنية الساخنة الأثر الواضح في صفاء ونعومة البشرة ونضارتها.

منتجات المياه المعدنية الحديثة SPA

مع عصر النهضة، صارت مراكز الإستشفاء بالمياه المعدنية (SPA) معروفة للعديد من الطبقات الإجتماعية، والكلمة مشتقة من كلمة بلجيكية (Espa) بمعنى نافورة، بينما يذهب بعض المؤلفين ترجيح التسمية إلى مدينة SPA البلجيكية حيث إكتشف عيون المياه المعدنية شخص يدعى كولين ليلوب Collin le Loup وكان هذا الشخص يعمل حداداً ويبدو أنه شفى من مرض أصيب به باستخدامه ينابيع المياه الساخنة (Monteson, P., 1992). وفي القرن السابع عشر أكتشفت مياه

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

العيون المعدنية لأبار تيونبرج Tunbridge في مقاطعة ويلز في بريطانيا وكان لها خصائص صابونية مطهره تجعلها ملائمة لتنظيف جسد الإنسان ولم يكن هناك في وقتها علاج يفوق مفعولها في علاج الإكتئاب ونوبات الهستيريا.

لقد تميزت مواقع منتجعات المياه المعدنية بتفردها حيث ارتبط مفهوم العلاج الطبيعي بأنواعه المختلفة بصفات وخصائص هذه المياه، وتذكر بعض المراجع العلمية إلى أن ما يميز المنتجع العلاجي الروماني هو الموقع الفريد والنظام الأيكولوجي للمنطقة والقيم الجمالية الفريدة والقيم العلاجية وكلها ذات تأثير ايجابي على نفسية الفرد. ولتوضيح خصائص منتجع المياه المعدنية نورد الوصف الآتي لمنتجع Neptune في مدينة أوستيا (شمال العاصمة الإيطالية روما) وهو من أوائل المواقع العالمية الذي ظل محتفظ بمعاله المعمارية الفريدة ويمتاز بصغر مساحته مقارنة مع مواقع حمامات المياه المعدنية الأخرى وله طابقيين من البناء تتوزع في طابقه السفلي العديد من الخدمات مثل غرف الساونا الرطبة والجافة وبرك المياه الحارة والباردة وقاعات رياضية gymnasiums وبعض من المحلات التجارية. وكان ضيوف هذا المنتجع يبدؤون نشاطهم بممارسة بعض الألعاب الرياضية في قاعة الجمنازيوم كخطوة أولى للعلاج قبل دخولهم إلى حمامات المياه الساخنة أو الباردة، أما الغرف الدافئة فهي تستخدم للمساج وتقع ما بين برك المياه الباردة والساخنة. وتنتشر على جانبي مدخله الرئيسي المحلات التجارية وبعض المطاعم البسيطة، أما غرف الضيوف فهي تقع على إمتداد الجانب الأيسر من الجمنازيوم وتتوزع بطابقين بعضها فوق الآخر.

مقومات نجاح منتجع الحمامات الساخنة

غالبا ما تقع ينابيع المياه المعدنية في المناطق الجبلية، ويتلازم تواجدها مع بعض التراكيب الجيولوجية المحددة، وفي الصخور الركانية والنايرية المنشأ. وترتبط أغلب عيون المياه الإستشفائية الطبيعية بمثل هذه التكوينات وبتركييب جيولوجية مختلفة كالفوالق، والشقوق، حيث تخرج المياه من تحت سطح الأرض وتتدفق على شكل ينابيع طبيعية. وهو ما يفسر لنا تزامن موقع هذه الينابيع الأقاليم الجبلية البعيدة عن مصادر التلوث حيث تكون مياه الينابيع فريدة في خواصها الصحية وخالية من الأملاح الضارة بجسم الإنسان. إضافة إلى ذلك فأن مناطق سفوح الجبال غالبا ما تمتاز بنقاء هوائها وغناها بالحياة النباتية. ويمكن تحديد مقومات نجاح عمل منتجع العلاج الطبيعي SPA بالآتي :

1. توفر المياه المعدنية أو الكبريتية.
2. وجود نوعيات معينة من الطين ذات خواص طبية معينة أو الرمال المشعة .
3. الجو الصحي المستقر بسبب بعدها عن مناطق التلوث بكافة أشكالها.
4. المساحات الخضراء والحدائق وأماكن الترفيه والإستجمام .
5. النظافة والهدوء التام.
6. الكوادر المدربة للعمل داخل المراكز الصحية، خاصة النواحي التمريضية للمتخصصين في العلاج الطبيعي والنفسي.

حمامات المياه المعدنية في الأردن

قليلة هي الأماكن التي يتحقق فيها علاج الجسد والنفس معا، ولعل الأردن من هذه البلدان التي يختلط فيها الإستشفاء من أمراض الجسد مع الترويح عن النفس، وذلك بفضل الطبيعة التي جادت على الأرض الأردنية بكل أنواع مقومات العلاج الطبيعي من مياه ساخنة غنية بالأملاح والكبريتات، طين بركاني، طقس معتدل، وطبيعة خلابة وشلالات المياه الساخنة. وعلى الرغم من وجود أكثر من 60 موقع يمكن تطويرها لسياحة الإستشفاء ولكن أبواب هذا النوع من السياحة لم تطرق بعد لتطوير حركة السياحة الداخلية في الأردن وذلك لجملة من العوائق يأتي في مقدمتها ضعف الحملات الترويجية مما جعل

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

البواعث الفطرية هي المحرك الأساسي لسلوكيات الناس وتوجههم إلى مواقع عيون المياه المعدنية. إن واقع حال هذه العيون يشير إلى أنها قادرة على جذب مجاميع سياحية غير منتظمة وغالبا ما تكون المشاركة في هذه الأنشطة عفوي وتلقائي. وبمعنى آخر، مشاركة الأفراد وذهابهم إلى منتجعات المياه المعدنية ناتج من تأثيرات موروث إجتماعي عميق الجذور لازال يتواصل منذ مئات السنين وحتى يومنا هذا دون أي تغيير جوهري في فلسفة التعامل العلاجي بالمياه المعدنية مما يدل على أن التوافد إليها ليس إلا بقصد معتقدات الناس بفائدتها ومزاياها العلاجية التي عرفها الأجداد القدماء وتوارثتها الأجيال.

وصف عام لحمات ماعين (منطقة البحث)

على مقربة من البحر الميت (3 كم) تقع حمات ماعين ذات المياه المعدنية الساخنة حيث يبلغ متوسط درجة حرارتها بعد تدفقها من الينابيع المعدنية ما بين 43-45 درجة مئوية، وهي تقع في الجنوب الغربي من محافظة مأدبا، وتبعد عن مدينة مأدبا 37 كيلومتر. ويرتبط الموقع بالعاصمة عمان بطريقين الأول وهو الأقرب عن طريق مدينة مأدبا، بطول 58 كيلو متر، أما الطريق الآخر عن طريق البحر الميت ومرورا بمنتجع ‘بانوراما البحر الميت‘ بطول 70 كيلومتر.



شكل رقم (1) موقع حمات ماعين

ويتميز الموقع بوجود شلالات مياه ذات حرارة عالية تشق صخور بركانية وتصب هذه المياه بعد تدفقها من أعلى قمم جبال داكنة اللون بفعل الحرارة الجوفية إلى أدنى الجبل الذي ينخفض عن سطح البحر بـ 264 متر لتسير دائنة في الوادي قبل أن تصب في نهر الزرقاء. وتتميز مياه ماعين الحارة الكبريتية بوجود العديد من المعادن فيها مما جعل مياهها فريدة من نوعها وذات جودة عالية.

وبتحليل المياه الموجودة في حمات ماعين من حيث خواصها الكيميائية والبكتريولوجية والطبيعية ثبتت صلاحيتها وفعاليتها الممتازة في علاج الكثير من الأمراض، ومن أهمها: أمراض الروماتيزم المزمن، تشنج العضلات، آلام الظهر، أمراض الأوعية الدموية والأوردة الدوالي، الأمراض الجلدية، وتنشيط الجسم بصورة عامة من الإرهاق العصبي والنفسي هذا إلى جانب فوائدها المستخدمة في أغراض التجميل. ويوجد الكبريت في هذه المياه بمعدلات أعلى مقارنة مع وجود هذا العنصر في المياه المعدنية عالميا. وقد ثبت عمليا أهمية وجود الكبريت في المياه الساخنة لحمات ماعين في تطهير الجلد

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

حيث يساعد وجود هذا المعدن على التخلص من الإفرازات الدهنية لجلد الإنسان وهو عامل مساعد في تجديد خلايا الجلد من خلال تأثيره على التقشير للطبقة الخارجية للجلد وبالتالي فهو يعطي للبشرة نضارة وحيوية.

وتذكر بعض المراجع العلمية إلى أن نسبة الملوحة في مياه حمامات ماعين تصل إلى 18% وتحتوي المنطقة على أكثر من 150 نبع ما بين مياه ساخنة وباردة. يوفر منتج ماعين المصمم على طراز الواحة مسبح في الهواء الطلق يقع مباشرة تحت شلال الينبوع الساخن ويبلغ معدل سقوط المياه من الشلال الرئيسي بين 246- 549 متر مكعب لكل ساعة. أما مناخياً، فتعتبر منطقة حمامات ماعين منطقة حارة وجافة صيفاً، معتدلة شتاءً وذات مجموع مطري سنوي لا يتجاوز الـ 100 ملم.



شكل رقم (2) الينابيع الساخنة في ماعين

تتوسط منتج حمامات ماعين قرية سياحية تضم شاليهات وبركة طبيعية وغرف ساونا ومسبح عام، وعيادات طبية متخصصة. وتتنوع طرق استخدام المياه المعدنية الساخنة في الموقع من “الدش بالرشق، حمام الفقافيع، حمام الجاكوزي، السرير المائي، إلى الحمامات المتناوبة للقدمين”.

ويشتهر الموقع بوجود فندق الحواس الست، ويضم الفندق 5 مطاعم، بما في ذلك مطعم Panorama المصمم على الطراز العربي وخيمة بدوية تقليدية.

ويمكن الاستمتاع بمنظر الشلالات الساخنة إما من خلال مكان مفتوح متاح للجميع مجاناً، أو من خلال شرف غرف فندق إيفاسون، الذي يحتوي على العديد من برك السباحة أسفل كل شلال، بالإضافة لأنشطة عديدة تقدم في هذا الفندق مثل العلاج بالطين، والحمامات المائية النفاثة، وعلاجات التجميل.

وتعد حمامات ماعين مقصداً للعديد من الأردنيين والسياح العرب والأجانب، للتمتع بجمال

طبيعتها وحرارة ينابيعها التي اكتسبت سخونتها من الحمم البركانية الموجودة في جوف الأرض 40- 60 درجة مئوية وكذلك بقصد المعالجة الفيزيائية للعديد من الأمراض .



شكل رقم (3) احواض المياه الساخنة في ماعين

ويوجد أعلى الشلال الرئيسي في الموقع كهف صخري منحوت بالجبل يستخدم كحمام ساونا طبيعي حيث تنبعث الحرارة والبخار من المياه الساخنة الكبريتية في ذلك الكهف.



شكل رقم (4) الشلال الرئيسي للمياه الساخنة في ماعين

تشير العديد من المراجع العلمية، أنظر (Lorenz, S., and M. T. Pusch. 2012) إلى أن علم البيئة هو السباق في استخدام وتفسير مصطلح القدرة الإستيعابية وذلك من خلال تحديد وتوزيع الطلب على المورد الطبيعي . وتشير المراجع العلمية الى أن أول ظهور لهذا المصطلح كان في بدايات القرن العشرين، وقد أستخدم المصطلح في تخطيط وتصميم حجم المدن الاستيطانية من خلال معرفة قدرة البناء التحتاني في إحتواء حجم الطلب السكاني على الوحدات السكنية ومدى إمكانية تزويد الوحدات السكنية بالطاقة الكهربائية أو المياه الصالحة للشرب. والقدرة الإستيعابية ليست نظرية علمية بل هي تقنية تستخدم في إدارة الطلب للموقع السياحي حيث تشير العديد من البحوث العلمية إلى أن إدارة القدرة الإستيعابية هي اداة وتقنية تستخدمها إدارة الموقع السياحي في إحتواء حاجات الطلب ومعرفة العوامل المؤثرة في توزيع الطلب من الناحيتين الزمنية والمكانية (Pullman, M., Thompson, G., 2003). أو هي إمكانية المنتج والخدمة السياحية في إحتواء وتلبية حاجات الطلب. وبمعنى آخر فإن المفهوم يستخدم لغايات إدارة الطلب وليس إحتسابه من الجانب الكمي. ولأغراض هذا البحث فقد تم تركيز الضوء على الأنواع الآتية من القدرة الإستيعابية:

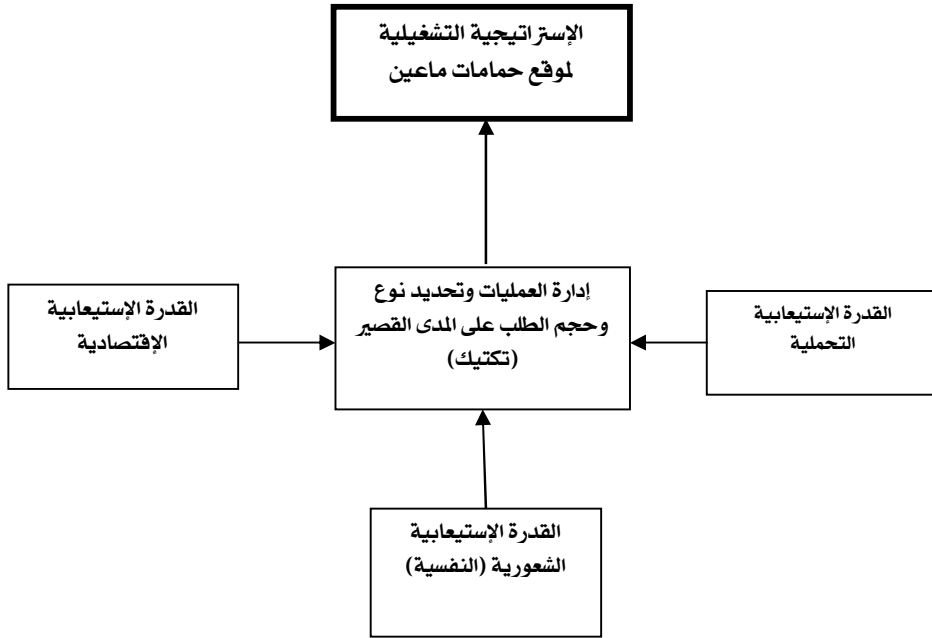
1. القدرة الإستيعابية التحملية carrying capacity
2. القدرة الإستيعابية الشعورية perceptual capacity
3. القدرة الإستيعابية الاقتصادية Economical Capacity

وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأنواع من القدرة الإستيعابية:

1. القدرة الإستيعابية التحملية carrying capacity التي يمكن تعريفها على أنها عدد الأشخاص الذين يمكن للموقع السياحي من احتوائهم بحيث يحصلون على أكبر قدر ممكن من المتعة والمشاركة في الفعاليات المتوفرة دون أن يحدثوا أضرار بالغة للبيئة (Zeng, C., 2011) أو هو الحد الأعلى الذي يؤدي تجاوزه إلى أن تصبح بيئة المنطقة أو الموقع السياحي غير قادرة على إستيعاب أعداد الضيوف مما يؤدي إلى حدوث التدهور البيئي للموقع السياحي. ويمكن دراسة القدرة الإستيعابية باتجاهين الأول تكتيكي والثاني إستراتيجي حيث يهتم الإتجاه التكتيكي بالوضع الراهن والقرارات المتعلقة بالمدى القصير مثل تحديد الحاجة الفعلية لحجم قوة العمل والكفاءة المطلوبة لإحتواء حاجات المجاميع السياحية الوافدة من طعام وشراب لفترة زمنية قصيرة أو لموسم سياحي محدد (موسم الذروة السياحية) بينما يؤكد المنهج الإستراتيجي على القدرة الإستيعابية التي يمكن للموقع السياحي الوصول إليها وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح تطمح إدارة الموقع الوصول إليها على المدى البعيد من خلال تطوير الخدمات والتسهيلات المتوفرة أو الجديدة والإعتماد على كثافة العمل اللازمة. وبمعنى آخر فإن القدرة الإستيعابية التحملية من وجهة نظر الإدارة هي الحفاظ على بيئة الموقع من التدهور البيئي وتحقيق مبدأ إستثمار الموارد الطبيعية بشكل مستدام وتحقيق الأرباح. ويعرف الحميري القدرة الإستيعابية التحملية للموقع السياحي على أنها: الحد الذي يبدأ بعد تجاوزه إنخفاض واضح في مستوى فناعة ورضا الضيف بالخدمات السياحية المقدمة إلى أن يصبح هذا الحد غير مقبول نهائيا بسبب الإزدحام وزيادة أعداد الضيوف مما يؤثر سلبا على بيئة الموقع.
- ويمكن أن تختلف القدرة الإستيعابية التحملية باختلاف المواسم السياحية وسلوكيات السياح والخصائص الديناميكية للطبيعة حيث كما تبين سابقا بأن مصطلح القدرة الإستيعابية Carrying Capacity هو مفهوم شامل يشوبه التعقيد والغموض. وبمعنى آخر فإن القدرة الاستيعابية التحملية هي ليست من المفاهيم الواضحة بحيث يسهل تحديدها بسهولة، بل هي فكرة مركبة من عدة جوانب: طبيعية وأيكولوجية وحضارية واجتماعية.

2. القدرة الإستيعابية النفسية أو الشعورية Perceptual Capacity غالبا ما يرتبط مفهوم هذا النوع من القدرة الإستيعابية بمفهوم الإزدحام Crowding وأن كلا المصطلحين ليس لهما تعريف ثابت سيما وأن درجة رضا وقناعة الضيف بعدد الأشخاص اللذين يشاركونه الخدمة أو المكان مختلفة من شخص إلى آخر. فقناعة الضيف بدرجة الإزدحام غالبا ما تعتمد على الخصائص المناخية وطبوغرافية الأرض وعلى الخصائص والصفات الإجتماعية والديموغرافية للضيف كالعمر، الجنس، الثقافة، مستوى الدخل..... الخ. ومهما يكن من أمر يمكن تعريف القدرة الإستيعابية النفسية أو الشعورية على أنها "إمكانية المنتج من إحتواء عدد محدد من الضيوف بحيث لا يؤثر هذا العدد على حجم المتعة التي يحصل عليها أي من هؤلاء الضيوف عند مشاركتهم بالفعاليات والأنشطة الترويحية المتوفرة". (Goudie, A. 2006) والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا المجال هو إلى أي مدى يمكن لعدد معين من الضيوف أن يزيد من درجة المتعة التي يحصل عليها الضيف؟ وكيف يمكن إحتساب مثل هذا العدد؟ للجواب على مثل هذه الأسئلة يتطلب على الباحث تقسيم الموقع السياحي إلى أنطقة مكانية وزمنية سيما وأن لكل نوع من الفعاليات والأنشطة الترويحية قدرة إستيعابية نفسية أو شعورية مختلفة. وبما أن سلوكية الضيف تختلف بإختلاف نوع النشاط الترويحي الذي يرغب المشاركة به وزمن ووقت المشاركة (في موسم الذروة أو خارج موسم الذروة) أو حتى على مستوى أيام الأسبوع مقارنة مع أيام نهاية الأسبوع، فإن ذلك سوف ينعكس سلبا أو إيجابا على القدرة الإستيعابية النفسية لضيوف الموقع.

3. القدرة الإستيعابية الإقتصادية Economical Capacity وتتمثل عندما يتجاوز عدد ضيوف الموقع السياحي الحد الذي تتحملة بيئة الموقع وانعكاس ذلك على الآثار الأيكولوجية الضارة سواء بسبب تواجد الضيوف أنفسهم أو نتيجة تطور حجم الخدمات المتعددة المقدمة لهم من قبل إدارة الموقع. ويمكن تعريف القدرة الإستيعابية الإقتصادية بأنها: إمكانية بيئة المنتج السياحي من إحتواء أكبر عدد ممكن من الضيوف بأقل تكاليف إدارية ممكنة بحيث تحقق إدارة المنتج السياحي نسب إشغال عالية للحصول على أعلى قدر ممكن من الأرباح. وبمعنى آخر، إن العمل على تطبيق مفهوم القدرة الإستيعابية الإقتصادية يعني عدم إكتراث إدارة الموقع بالأضرار التي يمكن أن تلحق بالبيئة الطبيعية حيث أن مبدأ الربحية هو الهدف الرئيسي في السياسة التشغيلية للموقع وبغض النظر على درجة التلوث التي يمكن أن تلحق ببيئة الموقع والنظام الأيكولوجي. وهنا قد تتعارض رغبة الإدارة في زيادة المبيعات مع مبدأ السياحة المستدامة، فحتى لو تمكنت إدارة الموقع السياحي من زيادة حجم التكاليف الثابتة عن طريق زيادة كفاءة كثافة العمل في المدى الطويل تبقى قدرة الموقع الإستيعابية محدودة. وتشير البحوث العلمية إلى أن إتباع الإدارة إلى مثل هذا التكتيك أو الإسلوب سوف يساعد على تحقيق الهدف الإستراتيجي لتطوير القدرة الإستيعابية للخدمات المتوفرة ضمن الموقع السياحي. ولكن السؤال الذي يمكن طرحه في هذا المجال هو ما هي درجة التغيير الذي يمكن لإدارة الموقع من إعتماها لزيادة سعة الموقع الإقتصادية؟ (O'Reilly, A. M. 1986) وللجواب على هذا السؤال لابد من معرفة نوع وحجم الخدمات التي تروم إدارة الموقع تطويرها أو إضافتها. وعلى أساس الأنواع المذكورة أعلاه للقدرة الإستيعابية فقد تم بناء أنموذج البحث وكما هو واضح من الشكل الآتي:



شكل رقم (5) أنموذج البحث

ولأختبار الأنموذج فقد تم الإستعاضة عن القدرة الإستيعابية الشعورية أو النفسية بردود فعل الضيف لدرجة الإزدحام كعامل بديل Proxy Variable لأختبار الأنموذج.

منهجية البحث

المنهج الذي تم إعتاده في هذا البحث هو المنهج التحليلي الوصفي للتعرف على أثر إعتدال القدرة الإستيعابية الشعورية أو النفسية للضيف الوافد إلى موقع حمامات ماعين في رسم الإستراتيجية التشغيلية لهذا الموقع. وقد تم تحديد مجتمع البحث والعينة، وأساليب التأكد من صدق الأداة وثباتها وإجراءات تنفيذها كما تم تحديد متغيرات البحث وطرق معالجة البيانات إحصائياً لإستخلاص نتائج البحث.

مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من ضيوف موقع حمامات ماعين حيث بلغ حجم العينة 112 ضيف، كان معظمهم ضمن الفئة العمرية 35-40 سنة ومن الذكور. وقد تكونت الإستبانة من قسمين:
القسم الأول: البيانات الشخصية الأولية اللازمة لأغراض البحث أي المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالضيف وهي: الجنس، المستوى التعليمي، العمر، ومستوى الدخل.
القسم الثاني: ويشتمل على المحاور الرئيسية للتعرف على ردود فعل الضيوف لدرجة الإزدحام كعامل بديل على القدرة الإستيعابية الشعورية وقد تم إعتدال مقياس ليكرت الخماسي للإجابة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

والجدول رقم (1) يوضح البيانات الديموغرافية لعينة البحث حيث تم إحتساب التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة حسب الجنس، المستوى التعليمي، العمر، ومستوى الدخل.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	63	56.3
أنثى	49	43.7
المستوى التعليمي		
ثانوية عامة فدون	12	10.7
دبلوم	38	33.9
بكالوريوس	57	50.9
ماجستير فأكثر	5	4.5
العمر		
أقل من 30 سنة	21	3.6
30-35 سنة	19	34.5
35-40 سنة	50	40.0
40 سنة فأكثر	22	21.8
مستوى الدخل		
أقل من 400 دينار	22	19.6
400-700 دينار	63	56.3
700-1000 دينار	16	14.3
1000 دينار فأكثر	11	9.8
المجموع	112	100%

المعالجة الإحصائية :

بعد جمع أجوبة أفراد عينة البحث، وتحويل الإجابة إلى درجات مفاضلة، تم الحصول على التكرارات والنسب المئوية، وتم استخدام إختبار الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار (t) العينة الواحدة One Sample t-test لإيجاد الفروق بين تقديرات أفراد عينة البحث لقياس ردود فعل الضيف إلى درجة الإزدحام كعامل بديل إلى القدرة الإستيعابية النفسية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$). وقد أتمتد التقديرات الآتية لقيم المتوسطات الحسابية:

- تقدير مرتفع إذا كانت قيمة متوسط الفقرة (3.5) أو أكثر.

- تقدير متوسط إذا كانت قيمة متوسط الفقرة بين (2.5- 3.49)

- تقدير منخفض إذا كانت قيمة متوسط الفقرة (1- 2.49)

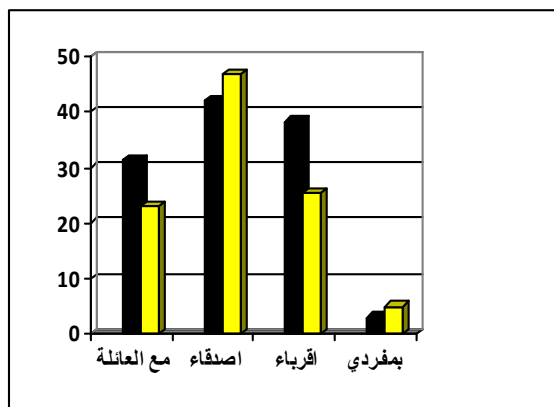
وقبل الخوض بالمعالجة الإحصائية لإختبار فرضيات البحث الرئيسية نرى من الضروري توضيح العلاقات ما بين تركيبة المجموعة وتكرار الزيارة إلى منطقة الدراسة حيث يتضح من الجدول رقم (2)

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

والشكل رقم (6) أن المجاميع الوافدة إلى موقع حمامات ماعين مع الأصدقاء والأقرباء يشكلون النسبة الأكبر لضيوف الموقع حيث بلغت نسبة المشاركين لهذه المجموعة (42%) من المجموع الكلي لعدد الضيوف، إضافة لذلك فإن هذه الفئة هي الأفضل لمكرري الزيارة حيث بلغت نسبة مكرري الزيارة لهذه الفئة (47.4%) وإذا ما قارنا مابين النسبتين فإن نسبة التغيير بلغت (5.3+). وهذا يعني ضرورة إستهداف هذه الفئة في موضوع إدارة العوائد او إدارة المحصول او من خلال تقنية تجزأة الطلب فبقاء الضيف في الموقع فترة اطول يعني زيادة مصاريفه وانفاقه.

جدول رقم (2) علاقة تركيبة المجموعة بتكرار الزيارة

تركيبة المجموعة	حجم العينة	النسبة	مكرر الزيارة	النسبة	نسبة التغيير
عائلة	32	28.5	18	23.1	-5.4
مع الاصدقاء والأقرباء	47	42.0	37	47.4	+5.4
ضمن مجموعة سياحية	30	26.7	20	25.7	1.0-
بمفردي	3	2.8	3	3.8	+1.0
المجموع	112	100%	78	100%	



نسبة مكرر الزيارة

نسبة المشاركين

شكل رقم (6) علاقة تركيبة المجموعة بدرجة الإزدحام

بينما يوضح الجدول رقم (3) والشكل رقم (7) علاقة درجة الإزدحام بالفئة العمرية وجنس أفراد العينة حيث تختلف درجة حساسية الفرد لظاهرة الإزدحام باختلاف الفئة العمرية والجنس. وبصورة عامة يتصف موقع حمامات ماعين بكونه من المواقع المزدحمة حيث أيد حوالي 61% من حجم العينة ظاهرة الإزدحام بينما تباينت وجهات نظر الذكور مقارنة بالإناث لمستوى قناعتهم لدرجة الإزدحام

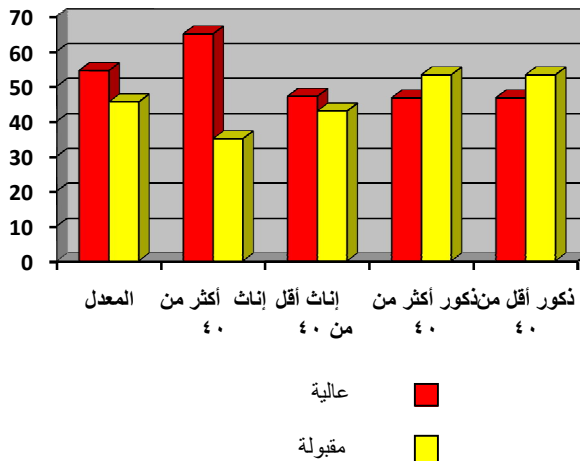
المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) فمستوى قناعة ورضا الذكور لدرجة الإزدحام أعلى مقارنة بالإناث (57% و 43% على التوالي). ويتضح الفرق بين الذكور والإناث لدرجة قناعتهم ورضاهم الى درجة الإزدحام وبشكل أوضح ضمن الفئة العمرية أكثر من 40 سنة حيث بلغت النسب (53% و 35% على التوالي) وهذا يعني أن درجة حساسية الفرد الى درجة الإزدحام أوضح بالنسبة الى الذكور مقارنة بالإناث. وبما ان المعدل العام لدرجة حساسية الضيف لدرجة الإزدحام عالي (61%) فهذا يعني أن إدارة الموقع قد إختارت أسلوب القدرة الإستيعابية الإقتصادية في سياستها التطويرية لوقع حمامات ماعين مما قد يؤثر على إمكانية المحافظة على عناصر البيئة الطبيعية للموقع. وتأتي هذه النتائج لتؤكد على أهمية دراسة موضوع درجة الإزدحام على مستوى قناعة ورضا الضيف بالتجربة السياحية. إلا أن مثل هذه النتائج جاءت مغايرة للعديد من البحوث المهمة بدراسة ردود فعل الافراد لدرجة الإزدحام حيث لم تتأثر مستوى قناعة ورضا الضيف في الدول الأوروبية بعدد ضيوف الموقع وإن كانت هناك درجة من العلاقة فهي ضعيفة وتكاد لا تذكر (أنظر Lindberg, K., 1997). ومن الأمور التي يمكن أن نخلص اليها من خلال المعلومات التي يتضمنها الجدول رقم (3) أن موضوع الطاقة الإستيعابية الشعورية أو النفسية للضيف ومدى حساسيته لتواجد عدد معين من ضيوف الموقع السياحي هي من الأمور المعقدة سيما وأن لكل فئة عمرية درجة معينة من الحساسية لتواجد الضيوف الآخرين.

جدول رقم (3) علاقة درجة الإزدحام بالجنس والفئة العمرية

درجة الإزدحام	ذكور أقل من 40 سنة	%	ذكور أكثر من 40 سنة	%	إناث أقل من 40 سنة	%	إناث أكثر من 40 سنة	%	مجموع	%
عالية	12	42.9	14	46.7	13	47.1	61	65.0	54.5	
مقبولة	16	57.1	16	53.3	7	52.9	51	35.0	45.5	
مجموع	28	100%	30	100%	20	100%	112	100%	100%	

شكل رقم (7) علاقة الفئة العمرية والجنس بدرجة الإزدحام



المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ثبات أداة البحث :

ولحساب ثبات أداة البحث فقد تم استخدام طريقة معادلة الإتساق الداخلي (اختبار كرونباخ ألفا) وبيّن الجدول الآتي نتائج الإختبار حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات البحث وللإستبانة بشكل عام أعلى من (60%) وهي نسبة مقبولة في البحوث والدراسات، حيث حازت الإستبانة ككل على معامل ثبات بلغ (91%).

tem-total Statistics

	Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Item- Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted
Q1	75.0727	82.7724	.5642	.9144
Q2	75.4182	75.9515	.6652	.9106
Q3	75.3818	74.7589	.7964	.9067
Q4	75.4364	75.7320	.7154	.9091
Q5	75.3818	85.6478	.1856	.9205
Q6	75.3091	79.6620	.4775	.9158
Q7	75.4000	76.4667	.7187	.9091
Q8	75.5091	76.6249	.6179	.9121
Q9	75.4727	83.6613	.2952	.9192
Q10	75.5818	74.3219	.6881	.9101

Reliability Coefficients

N of Cases = 112.0

N of Items = 10

Alpha = .9127

نتائج البحث

وفيما يأتي وصفاً لنتائج البحث، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محاور أداة البحث.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة الإزدحام مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تؤثر درجة الإزدحام على فترة مكوث الضيف.	4.75	0.48	مرتفعة
2	تلعب درجة الإزدحام دوراً مهماً في تكرار زيارة الضيف.	4.44	0.90	مرتفعة
3	لدرجة الإزدحام دور كبير في تحديد مستوى قناعة الضيف على الخدمات المقدمة.	4.44	0.57	مرتفعة
4	تعتمد ردود فعل الضيف لدرجة الإزدحام على الفئة العمرية للضيف.	4.40	0.95	مرتفعة
5	تتأثر ردود فعل الضيف لدرجة الإزدحام على جنس الضيف.	4.38	0.91	مرتفعة
	المجموع	4.48	0.76	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور تراوحت بين (4.38 – 4.75) حيث حازت جميع الفقرات على متوسط حسابي من الدرجة المرتفعة، فقد حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.75)، حيث نصت الفقرة على (تأثير درجة الإزدحام على فترة مكوث الضيف) وأقل متوسط حسابي كان للفقرة رقم (5) المتعلقة بتأثير جنس الضيف وردود فعله لدرجة الإزدحام وبمتوسط حسابي (4.38). وهذه النتائج جاءت لتؤكد على أهمية جميع العوامل الديمغرافية قيد الدراسة على ردود فعل ضيوف منتجج حمامات ماعين السلبية لظاهرة الإزدحام الامر الذي لا يشجع على تطبيق القدرة الاستيعابية الاقتصادية التي تطمح إدارة المنتجج الوصول اليها للحصول على أكبر عائد ممكن من الأرباح.

وإذا ما أصرت إدارة المنتجج على إدارة عملياتها الخدمية من خلال هذه السياسة (تطبيق تقنية القدرة الإستيعابية الاقتصادية) وبشكل لا يتعارض مع درجة قناعة ورضا ضيوف المنتجج (الطاقة الإستيعابية الشعورية) فعليها زيادة كثافة العمل وتحسين كفاءة أداء العاملين من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية أو من خلال تطبيق أسلوب إشراك العاملين في إتخاذ القرار M.B.O وللتخفيف من حدة الصراع ما بين أهداف إدارة المنتجج الربحية وغايات وأهداف الضيوف ومحاولة التوفيق بينهما فقد حاولنا اختبار فقرات أسئلة الجزء الثاني من الإستبانة والمتعلقة بإمكانية تطبيق القدرة الإستيعابية الاقتصادية من وجهة نظر الضيف (أنظر جدول رقم 5) .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر الضيف حول إمكانية حل مشكلة الإزدحام مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	إن من شأن سياسة توزيع مكان تواجد الخدمات التقليل من درجة حساسية الضيف لدرجة الإزدحام.	4.51	0.88	مرتفعة
7	لكثافة العمل والقدرة على احتواء متطلبات الضيف الدور الواضح والمؤثر على درجة حساسية الضيف لدرجة الإزدحام.	4.42	0.85	مرتفعة
8	يمكن إتباع نظام الأنطقة الزمنية والمكانية للتقليل من درجة حساسية الضيف لدرجة الإزدحام.	4.35	0.70	مرتفعة
9	تؤثر السياسة السعريّة للخدمات المتوفرة على درجة حساسية الضيف لدرجة الإزدحام.	4.31	0.96	مرتفعة
10	إن لكفاءة ومقدرة الخدمات المتوفرة في إحتواء حاجات الطلب الدور الكبير في درجة حساسية الضيف لدرجة الإزدحام.	4.24	1.05	مرتفعة
	المجموع	4.36	0.89	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور تراوحت بين (4.24 - 4.51)، حيث حازت الفقرة رقم (6) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.51)، حيث نصت الفقرة على (تأثير سياسة إدارة الموقع بإمكان تواجد الخدمات وتوزيعها على التقليل من درجة حساسية الضيف لدرجة الإزدحام). وإستناداً إلى هذا المحور نقترح على إدارة موقع حمامات ماعين إذا ما أرادت إدارة الموقع تحقيق القدرة الإستيعابية الإقتصادية من جهة والقدرة الإستيعابية الشعورية للضيف من الجهة الأخرى إتباع أسلوب الإتصال النظري والإتصال البيئي. وبمعنى آخر فأن وجود أكثر من 12 عين ساخنة في موقع حمامات ماعين وتميز الموقع بالهدوء وجمال الطبيعة والنظافة كلها عوامل تساعد على تحقيق الإتصال البيئي، بينما يمكن تحقيق الإتصال النظري من خلال وجود مفردات بيئية مختلفة حول الموقع منها أنواع مختلفة من الأشجار والمساحات الخضراء والحدايق والسواقي وشلالات المياه والبيئة الجبلية وما تحويه من مناظر طبيعية خلابة وأماكن الترفيه والإستجمام والبعد عن مناطق التلوث بكافة أشكالها . وإذا ما حققت إدارة الموقع مثل هذين الإتصاليين فأن ذلك يعني زيادة القدرة الإستيعابية الإحتمالية دون التأثير على مستوى قناعة ورضا الضيف وذلك من خلال زيادة كثافة العمل والقدرة على احتواء متطلبات الضيف.

النتائج والتوصيات

يتبين من خلال تحليل البيانات النتائج الآتية:

1. تختلف درجة حساسية الضيف إلى الإزدحام باختلاف صفاته الديموغرافية (الفئة العمرية، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، الجنس).
2. إن لتركيبه الجامع الوافدة الى منتجع حمامات ماعين الدور الواضح في تحديد ردود فعل الفرد لدرجة الإزدحام.
3. يتطلب التخطيط الإستراتيجي لموقع حمامات ماعين معرفة دقيقة بإمكانات الموقع في جذب الجامع الوافدة وردود أفعالهم لدرجة الإزدحام والقدرة الإستيعابية الإحتمالية والبيئية.
4. تستطيع إدارة موقع حمامات ماعين من زيادة القدرة الإستيعابية التحملية والنفسية من خلال زيادة كثافة العمل.
5. لا يمكن فصل موضوع إدارة القدرة الإستيعابية لموقع حمامات ماعين عن إدارة الطلب كتوجه إستراتيجي لإدارة العمليات.

التوصيات:

بعد عرض نتائج البحث إستخلص الباحث التوصيات الآتية:

1. زيادة القدرة الإستيعابية الإقتصادية والنفسية لموقع حمامات ماعين من خلال إشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة لزيادة كفاءة العمل وإنعكاس ذلك على القدرة الإستيعابية فكلما كان الموظف مدرب بشكل يتناسب مع مؤهلاته وقدراته، تزداد إنتاجيته وحسن أداءه.
2. على إدارة موقع حمامات ماعين أن تستجيب إلى توقعات الطلب على الخدمات المتوفرة واختيار نوع القدرة الإستيعابية لهذه الخدمات.
3. على إدارة موقع حمامات ماعين أن تضع في حسابها بأن مجموع القدرات الإستيعابية للخدمات المقدمة في الأنطقة المختلفة للموقع تشكل بمجموعها النظام المتكامل لقدرة الموقع الإستيعابية.
4. يمكن لإدارة موقع حمامات ماعين تعديل حجم مشاركة الجامع الوافدة (زيادة او قلة) من خلال تطبيق سياسات سعرية مختلفة في موسم الذروة او من خلال تطبيق تقنية الجداول الزمنية للمشاركة.
5. إجراء دراسات أخرى عن موضوع البحث، وذلك بهدف تطوير مواقع ينابيع المياه المعدنية في الأردن.

References

- Goudie, A. 2006. *The Human Impact on the Natural Environment: Past, Present, and Future*. 6th edition. Wiley-Blackwell, Massachusetts, USA.
- Lindberg, K., McCool, S. & Stankey, G. 1997. Rethinking carrying capacity. *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, pp. 461-465.
- Mitsch, W. J., and J. G. Gosselink. 2007. *Wetlands*. 4th edition. John Wiley & Sons, Hoboken, New, Jersey, USA.
- Monteson, P., & Singer, J. (1992). Turn your spa into a winner. *Cornell Hotel and Motel Restaurant Administration Quarterly*, 33(3), 37–44.
- O'Reilly, A. M. 1986. Tourism carrying capacity: Concept and issues. *Tourism Management* 7:254-258.
- Pullman, M., Thompson, G., 2003. Strategies for integrating capacity with demand in service networks. *Journal of Service Research* 5 (3), 169–183.
- Rebellato, B. 2007. Exploring carrying capacity and acceptable change: 2006 River User Satisfaction Surveys. British Columbia Conservation Foundation.
- Stein, T. J., Dev, C. S., & Tabacchi, M. H. (1990). Spas: Redefining the market. *Cornell Hotel and Motel Restaurant Administration Quarterly*, 30(4), 46–52.
- Zeng, C., Y. L. Liu, Y. F. Liu,. 2011. An integrated approach for assessing aquatic ecological carrying capacity: A case study of Wujin District in the Tai Lake Basin, China. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 8:264-280.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

العلاقة بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة

دراسة حالة على مستوى مجموعة من المؤسسات العامة و الخاصة

- بوهلال فاطيمة¹
- الأستاذ كربوش محمد²
- الأستاذ بلميمون عبد النور³

الملخص:

تبحث هذه الورقة عن العلاقة بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و مدى تأثير هذه العلاقة على الفعالية التنظيمية. من خلال البحوث التجريبية التي أجريت في هذا المجال وجد أن المنظمة مهما كان حجمها لا تستطيع أن تضع إستراتيجية لها دون تحليل و تقييم عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية، و من خلال دراستنا هذه قمنا بدراسة تأثير الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي لمجموعة من الشركات العامة و الخاصة و مدى تأثير هذين العاملين على الفعالية التنظيمية، وقد تبين أن هناك نوع من التأثير لهذين المتغيرين على فعالية الشركة.

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، الفعالية التنظيمية ، الانحدار الخطي المتعدد.

1- مقدمة:

بيئة الأعمال التي تتنافس فيها المنظمات أصبحت متغيرة عن ذي قبل بسبب التقدم الهائل في التكنولوجيا. ونتيجة لذلك، لا بد للمنظمات من صياغة إستراتيجية فعالة تعتمد على مجموعة واسعة من النماذج (Arnoldo, Hax, & Majluf, 1986) لضمان وجود واضح للأفاق المستقبلية للمنظمة، عن طريق تحديد اتجاهاتها نحو التهديدات والفرص المتاحة لتحليل التنافسية ضمن هذه المنظمات، وبالتالي يتحدد ببساطة أداؤها إذا كانت ناجحة أم لا في تعزيز هذه الإستراتيجيات التنافسية (Kipley & Lewis, 2009)، فهو التحدي الحقيقي لكل منظمة الذي يلزمها اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها، حيث أن الإدارة الإستراتيجية يمكن أن تكون عنصرا حاسما في الحفاظ على جميع الأعمال والقيادة، ولذلك تسعى المنظمة لإيجاد طريقة لاستخدام هذه الإدارة الإستراتيجية، وكيفية التعرف على أهميتها، أي تأثيرها على أداء المنظمات، و أيضا تحديد العوامل الأساسية التي تحدد البقاء والنمو، فالإدارة الإستراتيجية تقوم بإعداد المنظمة لتكون مستعدة لمواجهة مشكلات الرقابة، تقييم تنفيذ الإستراتيجية، وتوفير المعلومات التي تتناسب مع البيئة من أجل فهم طبيعة التغير البيئي. (QiuHong & Tiorini, 2009) تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و مدى تأثيرها على فعالية الشركة الجزائرية سواء كانت عامة أو خاصة، و في ضوء هذه الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية، عولجت إحصائيا من خلال النموذج (SPSS)، خصت الدراسة مجموعة من الشركات العامة و الخاصة، و الفرضية هي:

- هناك تأثير للخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية.

2- الأبعاد المختلفة في مفهوم الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي من خلالها تحاول المنظمة أو نظام العمل الجماعي إيجاد توازن بين المتطلبات المرصية من خلال صياغة الخيارات الإستراتيجية (Raimbourg, 2007)، أيضا تعني عملية تحليل الوضع الراهن، تنمية إستراتيجيات ملائمة؛ وضع هذه الإستراتيجيات موضع التنفيذ، وتقييمها،

¹ طالبة دكتوراه جامعة معسكر عضو مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحث و إبداع fatimabouhelal@gmail.com

² أستاذ مساعد جامعة معسكر عضو مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحث و إبداع kerbouche81@gmail.com

³ أستاذ مساعد جامعة معسكر عضو مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحث و إبداع aymendoc13@gmail.com

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تعديل أو تغيير هذه الاستراتيجيات حسب الحاجة (QiuHong & Tiorini, 2009)، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد وتنفيذ المبادئ التوجيهية الإستراتيجية للمنظمة (BALLANO.S) جاءت نظرية التخطيط الاستراتيجي لـ Chandler (1962) لتثبت أهمية موازنة إستراتيجية المنظمة مع البيئة لتحسين الأداء التنظيمي وضمان البقاء على قيد الحياة. تعتمد المنظمات حاليا على صياغة إستراتيجية فعالة و مناسبة للاستجابة للتغيرات السريعة التي تواجههم مع إعادة النظر في عملية التخطيط للخيار الإستراتيجي لتظل قادرة على المنافسة (Elizabeth & Camarat, 1998) ، و عملية التخطيط تفترض صياغة الإستراتيجية كعملية رسمية تليها مجموعة شاملة من الإجراءات التي يتم قيادتها من أعلى إلى أسفل لاتخاذ المناسب منها (Kiple & Lewis, 2009) .

(1962) Chandler حدد الإستراتيجية كوسيلة لإنشاء الغرض التنظيمي، من حيث أهدافها طويلة الأجل، برامج العمل، وتخصيص الأولويات من الموارد حيث: “ الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، واعتماد القرارات من الإجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف ”.

الإستراتيجية بالنسبة لـ Christensen, Andrews and Guth (1965) هي تحديد الأعمال المناسبة للمنظمة. بالنسبة لـ Glueck (1976) الإستراتيجية هي مخطط متماسك، موحد، وتكاملي للمنظمة.

Argyris (1985) و Meiner and Steiner (1977) و Mintzberg (1979) نظروا إلى الإستراتيجية كرد فعل على الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية.

أما الإستراتيجية بالنسبة لـ (1985) M.Porter ، اعتبرها أداة مركزية لتحقيق ميزة تنافسية حيث: “ البحث عن موقع تنافسي موثي في الصناعة، كذلك البيئة الأساسية التي يحدث فيها المنافسة، حيث أن الإستراتيجية التنافسية تهدف لإنشاء موقف مربح ومستدام ضد القوى التي تحدد الصناعة المنافسة ”.

(Arnoldo, Hax, & Majluf, 1986)

الإستراتيجية إذن هي القرارات التي تنطوي على الاستعمال العقلاني للموارد لتحقيق أهداف وخطط المؤسسة طويلة المدى، في ضوء تحديد الفرص و التهديدات للبيئة الخارجية و تقييم نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

بعد تحديد الإستراتيجية والتي تتطابق إلى حد كبير مع ما يسمى بـ “ السياسة العامة ” يتم اختيار مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS). (Raimbourg, 2007) (Marchesnay, 2004) ، وتخصيص الموارد التي تسمح بالحفاظ على هذا النشاط وتطويره (QiuHong & Tiorini, 2009) . من أجل أن تضع الشركة نفسها بشكل إيجابي ضد منافسيها في قطاع معين.

لدراسة البيئة تقوم الشركة بالبحث عن الفرص الموجودة أمامها لضمان استدامتها في هذا القطاع و دراسة نقاط القوة لديها، وأيضا فهم ما المعوقات التي تبطل حركة الشركة والتي من المرجح أن تمنع اختفاء التهديدات في البيئة، أو قد تعيق الفرص. و يسمى هذا الأسلوب “ التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي ”

لمنهج M.Porter ، الذي يقوم على بناء علاقات القوة مع المنافسين. و غالبا ما يقوم بدراسة نقاط القوة والضعف في الشركة و الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية (Garibaldi, 2008) أي عملية مسح وتقييم البيئة الخارجية للمنظمات (QiuHong & Tiorini, 2009) ، و هذا ما يعرف باسم تحليل SWOT (Edzoualiko, 2001)، (Garibaldi, 2008) .

التحليل الداخلي والخارجي المحقق من طرف الشركة يجبرها الاختيار بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية الموجودة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لها.

فمنظور الخيار الإستراتيجي تم تعريفه من قبل Child (1997) “ العملية التي تسمح لأصحاب السلطة داخل المنظمة لتقرير الإجراءات الإستراتيجية، مع وضع معايير الأداء لاستخدامها والتصميم الهيكلي للتنفيذ ” (Botchani & Maktouf, 2010). الخيار الإستراتيجي عادة ما يتضمن ليس فقط إنشاء

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

الأشكال الهيكلية ولكن أيضا معالجة الميزات البيئية واختيار معايير الأداء ذات الصلة و بالتالي فهو يمتد إلى السياق

الذي تعمل فيه المنظمة، فممارسة الخيار ينطوي على تقييم مسبق للوضع . يؤكد Child على قدرة نظرية الخيار الإستراتيجي لإثراء نظريات التعلم التنظيمي والنظريات التطورية (Bréchet & Desreumaux, 2008) .

3- النموذج الإستراتيجي المقترح

المنافسة هي أساس نجاح أو فشل الأعمال، وبالتالي هناك حاجة إلى إستراتيجية تنافسية للمنظمة من أجل البقاء والنمو بشكل متتابع في سوق تنافسية. وذكر Porter (1985) أن الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية و هي قيادة التكلفة، والتمايز والتكيز يمكن أن تؤثر على الخيارات الإستراتيجيات للهياكل من خلال مراقبة المشاكل التنسيقية والتقنية، و بالتالي سيكون من الأفضل اختيار واحدة من الإستراتيجيات من أجل تجنب نتيجة ضعف الأداء بسبب استخدام العديد من الأنشطة في الوقت نفسه (Qiuhong & Tiorini, 2009).

ميز Porter (1980) ثلاث استراتيجيات عامة: التمايز، قيادة التكلفة، والتكيز. تهدف إستراتيجية التمايز لخلق منتج أو خدمة التي يرى العملاء بأنها فريدة من نوعها، حيث أكد Porter ذلك من خلال خلق ولاء العملاء وعدم مرونة السعر، هذه الإستراتيجية تبني الحواجز أمام دخول المنافسة، وتوفر هوامش أعلى، وتقلل من قوة المشترين الذين يشعرون أنهم يفتقرون إلى منتجات بديلة مقبولة (Miller, 1988).

أما إستراتيجية التركيز فتسعى لتوفير منتج أو خدمة لشريحة من السوق المختار، حيث تنقسم إلى تركيز على التكلفة المنخفضة و تركيز على التمايز، أما إستراتيجية قيادة التكلفة فتحاول المنظمات زيادة الحصة السوقية بتأكيد التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين. الخيارات الإستراتيجية للمنظمات غالبا ما تقتصر على إستراتيجية التركيز و ذلك لبناء ميزة تنافسية من خلال تطوير التكلفة المنخفضة أو التمايز (Qiuhong & Tiorini, 2009) .

4- الهيكل التنظيمي

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة: اليمين و اليسار، الأعلى و الأسفل، و قد يظهر على أساس الوظائف بتوظيف الموارد البشرية في المكان المناسب من أجل التقيد بإستراتيجية الشركة الرامية لتحقيق أهدافها ضمن برامج و سياسات و أهداف الشركة من جهة و التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية من جهة أخرى، فليس هناك وجهة نظر محددة أو تعريف محدد للهيكل التنظيمي، وإنما هناك وجهات نظر مختلفة حسب الزاوية التي ينظر منها المفكر أو الباحث، إلا أنها تلتقي في نقطة مشتركة مفادها أن الهيكل هو نتيجة لعملية التصميم أو جزءا منه.

الهيكل إذن هو مجموعة الوظائف والعلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية ونموذج تعاون بين الوحدات، حيث كل وحدة لديها قدرات معينة من أجل ممارسة مهمتها، أو عملية التنسيق التي تركز على ترابط وتقارب أعمال مختلف الوحدات (Detrie, 1997)

و حسب A.Desreumaux الهيكل التنظيمي هو مجموعة منظمة و مرتبة في أي منظمة توزع أنشطتها وتوجه سلوك أعضائها، و بالتالي فهو يوضح مجموعة منظمات من إجراءات و قوانين و أحكام أقل أو أكثر رسمية، حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق تقسيم العمل و ضرورة التنسيق، كما يؤثر على الأفراد في تحقيق الأهداف المختارة (Charron & séparé, 1990)

ولقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي العديد من الباحثين منهم:

★ M. Capet et G.Causse et J.Meunier : الهيكل هو توزيع للنظام بأكمله في سلسلة من العناصر أو النظم الفرعية كل واحدة منها لها دور.

الهوآمر العلمى الدولى الثامن – اسآراآىجىاء بىنة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار آآجددة

★ A.Chandler : ىنظر إلى الهىكل على أن له جانبان، الأول يؤكأ على وجود مسارات هرمىة والآآصال بىن مآآآلف المسآوىاء والإطار الإدارى، و الثانى يؤكأ على أن المعلومات والبىانات آآآفق من آلال فآنا لهآه المسارات.

★ M.Crozier et E.Friedberg : الهىكل الرسمى هو آآوىن آالة مؤآآة من الآوازن بىن اسآراآىجىاء السلآة.

★ P.F.Drucker : الهىكل هو مآموعة من الموارد لآآقىق أهداف وعاىاء الشركة.

★ D.J.Hall et M.A.Saias : الهىكل لىس فقط مآموعة مرآبة من الأدوار والوظائف والموارد والأنسلآة، وإنما ىضع أىضاً الأفكار والمعاآآاء والقىم الآى آآفع النظام للنآاح. الهىكل هو أىضاً العلمىة السىاسىة الآى آآآء علاآاء القوة والاعآماء على الأسس الآارجىة.

★ P.N.Kaandwalla : الهىكل هو شبكة من العلاآاء والآراآىاء الآنظىمىة الآائمة والمعآرف بها رسمىا.

★ H.Mintzberg : هىكل المنآمة هو مآموع الوسائل المسآآمة لآقسىم العلم بىن مهام مآمىزة ومن ثم ضمان الآنسىق اللازم بىن هآه المهام.

★ P.Tabatoni et P.Jarniou : ىعرف الهىكل الآنظىمى بمبأآ آراآىب الأجهزة الآى آشكل المنآمة. مبأآ الآراآىب الآى ىآآء الموقف لمآآلف الأجهزة والوآآاء الإدارىة عن بعضها البعض.

★ J.D.Thompson : الهىكل هو الآماىز الآالى ونوع العلاآة بىن المآونات الرئىسىة للمنآمة المعآدة . (Soutenain & Farcet, 2006)

ىمكن الإشارة إلى أن هآه الآعرىفاء آآآآآل وىكمل كل منهما الآخر لآآوضىح الآواب المآآآفة لمفهوم الهىكل. الهىكل إذن هو وصف للوظائف والمهام و هو ىشكل الإطار الآى ىعىن قضاىا السلآة والنفوذ، و منه نآء أن مآآلف مآونات الهىكل آآآفاعل مع بعضها البعض ومع البىئة.

1-4 آصائص الهىاكل

الهىكل ىسمح بآآآىء المهام لمآآلف المواقف و العلاآاء، ىنظم العلم الآماعى، ىضع الوسائل موضع الآنقىذ لآآقىق الهدف، ىآآء آنظىم فعالىة المنآمة. فهىكل المنآمة إذن هو إطارها، والهىكل العظمى لها.

آآآىء الهىكل ىعود أىضاً لآآآىء مسآوى آآص العلم ودرآة مركزىة السلآة، آىآ:

- آشىر المركزىة إلى درآة الاحآفاظ بالسلآة من قبل الإدارة العامة. آآمىز المنآمة المركزىة بقوة الإدارة العامة الآى آمارس فقط سلآة آآآذ الآرار. فى المآابل، آآقاسم المنآمة اللامركزىة سلآة آآآذ الآرار فى هىكل معىن وهىئة معىنة لشآص لآىه مسؤولىة آآآذ الآرار.(BALLANO.S)

الهىكل الآنظىمى ىساعد العلمىن على القىام بأعمالهم بأفضل صورة ممكنة و على آآقىق الأهداف، ىساعد على آآقىق مآرجاء المنآمة وآآلىص الآآآلاف بىن الأفراد إلى أآنى درآة ممكنة، ىمآل الإطار الآى آآم ضمنه ممارسة القوة و من ثم آآآذ الآرار (آرىم، 2006)

2-4 مآآآاء الهىكل:

كل آرار بشأن هىكل المنآمة (مآل آعزىز اللامركزىة والآفوىض للموظفىن) ىآل مآموعة من المآاكل وىآآق مآاكل أخرى. كل هىكل آنظىمى لآىه عىوب، فمن المهم آآآىار وآآل ىقلل من هآه العىوب (Hellriegel & Slocum, 2012)، فالعلاآاء بىن الهىاكل الآنظىمىة والآآغىراء الظرفىة هى المبأآ الآآآبىهى لكل درآة، آىآ آاول كل من Lorsch ، Lawrence ، Woodward ، Perrow ، لاآآشاف درآة الآباىن فى الهىاكل الآنظىمىة وآهىئة الظروف لمآل هآا الآباىن، و النآآج الآى آآصلوا إليها اسآآاعوا من آلالها آآآىء النماآج الهىكلىة المناسبة لكل ظرف ىمكن أن ىكون. فى الوقت الآاضر، آآاء درآآهم لآآآىء الرابطة بىن أبعاء الهىكل الآنظىمى و العوامل السىاقىة منها العوامل البىئىة، و عوامل الآآنولوىا و عوامل آآم الآشغىل، و كذا الإسآراآىجىة، آىآ أن العوامل السىاقىة هآه هى الآى آآآء الآآغىراء الهىكلىة بأسباب معىنة .

1-2-4 العوامل البيئية

إن المحافظة على المنظمات يعتمد على درجة معينة من التبادل مع أطراف خارجية، ويتطلب ذلك أنواعا مختلفة من الهياكل التنظيمية لمستوى عال من الأداء المراد تحقيقه، و من الشروط البيئية الواجب أخذها بعين الاعتبار نجد عدم اليقين الذي يشير إلى درجة التغيير التي تميز الأنشطة البيئية ذات الصلة بعمليات المنظمة. حيث كلما ارتفع التغير البيئي وعدم اليقين ينبغي أن يكون الهيكل السائد للمنظمة تكيفي، والبيئة هي واحدة من التوابع الأكثر استخداما لتحديد عدة مظاهر للخيار الإستراتيجي، قد يكون لصناع القرار التنظيمي فرص معينة لتحديد أنواع البيئة التي سوف تعمل فيها المنظمة، وبالتالي رجال الأعمال قد يكون لهم الاختيار بين الأسواق الجديدة لدخولها، استبعاد بعض القرارات من منظماتهم، فممارسة الخيار ينطوي على تقييم مسبق للوضع. (Child. J. 1972.)

Burns et Stalker قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل، الميكانيكية و العضوية حيث وضعا كل واحد في بيئة معينة. سعت أبحاثهم لإقامة علاقة بين خصائص هياكل الشركات المدرسة ومتغيرات البيئة، و قد أظهرت هذه الأبحاث أن الهياكل الآلية هي أكثر فعالية في البيئة المستقرة، بينما تسمح الهياكل

العضوية بتحقيق النجاح في البيئة المضطربة. (Soutenain & Farcet, 2006)

أ- الهياكل الميكانيكية (البيروقراطية) تجتمع في بيئة مستقرة أين تكون المهام متخصصة، الإجراءات صارمة ورسمية، السلطة مركزية و التسلسل الهرمي على درجة عالية من التطور.

ب- الهياكل العضوية تتطور في بيئة غير مستقرة، تحديد المهمة غير واضح، وتبادل المعلومات متكرر، والتسلسل الهرمي مسطح ومرن بينما تكون السلطة لامركزية. (BALLANO.S)

تم تأكيد تأثير البيئة على الهياكل أيضا من خلال تحليل Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch. في كتاب بعنوان التكيف مع هياكل المنظمة (المنظمة والبيئة)، أظهروا أنه كلما كانت بيئة الأعمال غير مؤكدة وغير مستقرة، كلما كانت المنظمة أكثر اهتمام بوضع هيكل مرن ورسمية منخفضة، و منه يكون الهيكل عضوي. درسوا مختلف الأنظمة الفرعية التي تشكل المنظمة مع الخصائص المحددة من التعقيد والاستقرار، هذا ينطوي على تكيف المنظمة على مستوى كل من هذه النظم الفرعية وفقا للقيود، وبالتالي التمايز في الهيكل يجب أن يكون مصحوبا بتدابير التكامل للحفاظ على التماسك الكلي للنظام، وعملية “التمايز” و “التكامل” هي وصف للمنظمة، حيث “التمايز” يعني التعبير عن الاختلافات في المواقف والسلوك، وليس فقط التقسيم والتخصص، و التكامل يحدد نوعية التعاون الموجود بين الإدارات التي يجب أن تعمل معا لتلبية مطالب البيئة. (Soutenain & Farcet, 2006)

2-2-4 العوامل الإستراتيجية

A. Chandler هو أول من قام بدراسة وإضفاء الطابع الرسمي على العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل، المشكلة هي إذا ما أجبرت المنظمة أن تختار إستراتيجيتها بسبب هيكلها أو إذا ما كان الهيكل قد وضع وفقا للإستراتيجية المختارة، ويقول باحثون آخرون، أن الهيكل هو الذي يحدد الإستراتيجية خاصة بسبب نقل الثقافة، المعلومات المتاحة، والقيادة و علاقات السلطة. في حين أن I. Ansoff قدم توليفة على أن العلاقة الإستراتيجية-الهيكل تعمل في كلا الاتجاهين في بعض الحالات (BALLANO.S).

العديد من العوامل الإستراتيجية تؤثر على القرارات المتعلقة بهيكل المنظمات. سيتم التركيز على الاستراتيجيات التنافسية، التي وضعت من قبل M. Porter. وفقا له، يجب على المنظمات التمييز بين منافسيها و على هذا الأساس تتموقع، من أجل اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها (Hellriegel & Slocum, 2012).

3-2-4 العوامل الفنية (التكنولوجية)

تم التأكيد على التكنولوجيا كأحد محددات الهيكل التنظيمي، هذا الأخير هو وسيلة لإدارة الترابط في الشركة من خلال التكنولوجيا المستخدمة، و نموذج Woodward، أكد على أن “التقنيات المختلفة تفرض قيود مختلفة على أفراد المنظمات وعلى اختيار الهيكل التنظيمي” و بالتالي وجود علاقة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

سببية بين التكنولوجيا والسلوك التنظيمي بدرجة من عدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ بمهمة الإنتاج ولكن عدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ يؤثر أيضا على تقنيات وإمكانيات الرقابة التنظيمية، ومنه فإن تكنولوجيا الإنتاج حسبها تؤثر على الهيكل التنظيمي من خلال تأثير التكنولوجيا على متطلبات الرقابة التنظيمية والآليات. وقد دعم وجهة النظر هذه كل من Perrow (1967) و Thomson (1967) حيث أكدوا على أن التكنولوجيا تؤثر على الهيكل التنظيمي من خلال تأثيرها على عملية المراقبة، كما أن الهيكل صمم لضمان السلوك المنسق بين العناصر المتباينة في المنظمة، أو بعبارة أخرى لتوفير الرقابة التنظيمية (PFEFFER & LEBLEBICI, 1977).

J. Woodward هي أول من وفرت التصنيف العام لنظم الإنتاج، فمن خلال الدراسات الاستقصائية التي أجريت في عام 1953 في انكلترا، استطاعت التمييز بين ثلاثة نظم رئيسية للإنتاج: المجموعة الأولى (إنتاج الوحدة والسلسلة الصغيرة)، المجموعة الثانية (الإنتاج الضخم والسلسلة الكبيرة) والمجموعة الثالثة (العملية المستمرة). ومن خلال هذه الدراسة وما توصلت إليه خلصت Woodward (1965) إلى العلاقة بين نظام الإنتاج، الهيكل التنظيمي، والأداء، مما أثار تيار كامل من البحوث يدعى " المدرسة الموقفية أو الظرفية للمنظمات" (Marchesnay, 2004).

4-2-4 عمر وحجم المؤسسة

(Weber (1947 في تحليله الكلاسيكي للبيروقراطية في النظرية التنظيمية استطاع التأكيد على أن العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي حتمية، فالخصائص البيروقراطية لا تكون موجودة في المنظمات الصغيرة، وأن الحجم الأكبر هو مؤشرا أقوى على عامل الهيكل الرئيسية الخاصة بهم والتي تتعلق بأبعاد البيروقراطية منها التخصص، واستخدام الإجراءات، والاعتماد على العمل الورقي. وقد أكد Blau (1970) أيضا أن زيادة الحجم يولد التمايز الهيكلي داخل المنظمات، وهذا التمايز الهيكلي بدوره يوسع حجم العنصر الإداري للمنظمة. (John Child, 1972)

3-4 أبعاد الهيكل التنظيمي

تتمثل في: - التعقيد حيث تقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بثلاث عناصر هي: التمايز الأفقي ويشير إلى عدد الأنشطة، التمايز الرأسي يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي و يقاس بعدد المستويات التنظيمية، والتمايز الجغرافي ويشير إلى مدى انتشار عمليات وأنشطة المنظمة. - الرسمية: وتشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والقواعد في ضبط سلوك الفرد وأفعاله. - المركزية: وتعني موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة (السالم، 1999).

5-الفعالية التنظيمية

اختلف الباحثون في وضع وتحديد مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية وهناك مجموعة من التعاريف لتغطية هذا المفهوم:

- يعرفها Costa أنها درجة تحقيق الشركة لأهدافها (Costa, 2005)
- يعرفها Freeman & Hannan على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة عليها. (عون الله، 1987)
- وهناك من يعرفها على أنها تلك العملية التي تركز على تعظيم ربحية الشركة وهو المفهوم الذي يهتم بجانب الأداء المالي ويستعمل لقياسه مؤشرات مالية كالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية (Venkatraman, 1986).
- يعرفها DONNELLY : على أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة.
- يعرفها ETZIONI : على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

مجمّل هذه التعاريف تسلط الضوء على الأهداف كمقياس للفعالية التنظيمية بناء على البيئة الخارجية والموارد المتاحة داخل الشركة.

- يعرفها Steers و Mahoney : على أنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبداع.

- يعرفها Seachore & Yuthman : على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة و القدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.

- يعرفها Miles على أنها القدرة على تحقيق أدنى إشباع لرغبات وتطلعات الأطراف التي لها علاقة بإستراتيجية الشركة، هذه الأطراف تضم كل من جماعات المصالح، الملاك، الأفراد، المنافسون، الزبائن، موردون ... الخ.

و من خلال هذه التعاريف فإن الفعالية التنظيمية هي قدرة الشركة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و خلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية و الخارجية بما يضمن تحقيق أهدافها.

و من هذا يمكن التمييز بين المفاهيم التي لها علاقة بالفعالية التنظيمية و هي الأداء و الكفاءة، فالكفاءة هي استعداد و طاقة الشركة في الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية

(Cohen, 2000). و ومن خلال تحليل العلاقة بين الفعالية التنظيمية و الكفاءة يمكن القول أن الفعالية تعتبر أكثر شمولاً و اتساعاً من مفهوم الكفاءة، و في الغالب يمكن أن نعبر عن الكفاءة على أنها متغير تابع

لدالة الفعالية، فالبحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح (Savall, 1989). أما الأداء فهو البحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية نحو تحقيق نمو دائم و عن

الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن. (Kaplan & Norton, 1992).

أما الأداء هو أداة تستعمل لتقييم أعمال الشركة من جهة التكاليف و هي تعبير عن الكفاءة بواسطة العلاقة بين الوسائل المستعملة و النتائج المحققة من جهة و عن القيمة المضافة و التي هي تعبير

عن الفعالية التنظيمية من خلال درجة تحقيق النتائج المتوقعة من جهة أخرى، الكفاءة ترتبط بالمدى القصير و المتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل و المتغيرات النوعية .

1-5 الفعالية التنظيمية حسب المداخل التقليدية (Daft, 2003)

• مدخل الهدف

توجد المنظمة أساساً لتحقيق هدف معين (Robbins S. , 1990) و بالتالي فإن الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها التشغيلية⁴ بدلا من الأهداف الرسمية⁵ لأنها نظرية و صعبة القياس. كما ينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسيين:

- لكل شركة هدف نهائي تسعى إليه .
- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل شركة و من ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

و يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزواوية المخرجات و يستعمل هذا المدخل في قياس أهداف المخرجات بعض المؤشرات كالعائد على الاستثمار، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم، ومؤشرات النمو (Daft, 2003).

أشار الباحثون Kochan و Cummings و Huber أن التمايز الهيكلي في الشركات له علاقة بتنوع الأهداف و عدم تطابقها، فبما أن معظم الشركات لها هياكل تنظيمية مختلفة، فإن التعددية و عدم التطابق تؤخذ عادة على أنها مسلمة بالنسبة للشركة.

⁴ يقصد بالأهداف التشغيلية تلك الأهداف التي تتضمن الأهداف بعيدة المدى و القصيرة ، فهي توضح أداء الإداريين و العاملين المتعلق بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة .

⁵ الأهداف الرسمية هي تلك النتائج الموجهة و التي تظهر في التقرير السنوي للمنظمة و كذلك في الوثائق الرسمية الأخرى.

• مدخل الموارد

يعد هذا المدخل كأحد البدائل لمدخل الأهداف و يقصد بالفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها قدرة الشركة على الحصول على الموارد النادرة و القيمة من بيئتها و بالتالي فهي ‘ القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها الشركة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية ‘ (Jerry & Wofford, 1982).

و لهذا المدخل مجموعة من المحددات من بينها طرق الاستعمال الأمثل للموارد. (Jones G. ,., 2003)

• مدخل العمليات الداخلية

من رواد هذا المدخل Bennis, Likert, Argyris وتعني الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هو تكامل الشركة و الموارد البشرية الذي يقود إلى جودة إدارة العمليات الداخلية، فهذا المدخل لا يركز على البيئة الخارجية بالشركة و إنما يركز على آليات تقنيات العمل الداخلية لها و مدى فعاليتها في استعمال الموارد المتاحة و الذي ينعكس على الصحة التنظيمية (الجعدني، 2002).

ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية: وجود مناخ تنظيمي ملائم والذي نقصد به (الذنبات، 1999): مجموعة العوامل، الخصائص، القواعد، الأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل الشركة وتميزه عن غيره من الشركات، الثقة و روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء الشركة، التفاعل بين أعضاء الشركة، قرب القرار من مصادر المعلومات بغض النظر عن موقعها في الهيكل التنظيمي، ووضوح الاتصالات الأفقية و العمودية بين مختلف أجزاء الشركة، ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للشركة.

2-5 الفعالية التنظيمية حسب المداخل المعاصرة

إن التوجهات الحديثة و من خلال مداخلها اعتمدت على دمج العديد من المؤشرات و ذلك لقياس الفعالية و يمكن تلخيص هذه المداخل فيما يلي:

• المدخل النظامي

تتجلى فكرة هذا المدخل (Malarewicz, 2000) من خلال مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة التي تقوم باستهلاك الطاقة والمعلومات بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة. (Dehenni, 1993)، على أساس تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة، العلاقات المتبادلة بين المنظمة و بيئتها، الضبط والمراجعة من خلال القيام بتغيرات تسمح بالتطور والتكيف مع المحافظة على روح وهوية المنظمة.

• مدخل أطراف التعامل (أو العناصر الإستراتيجية)

يركز هذا المدخل على العلاقة أو التفاعل البيئي بين المنظمة و تنظيمها كما هو الحال في المدخل النظامي، إلا أنه يتم التركيز بصورة أكبر على قلة العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا على عمل المنظمة، أي التركيز على الأطراف الذين تتعامل معهم المنظمة و الذين لهم مصلحة لبقائها و استمرارها.

• مدخل القيم المتنافسة

يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تختلف باختلاف نظرة الفرد و مكانته في الهيكل التنظيمي. حيث اعتمد Campbell في دراسته على 30 (ثلاثين) مقياسا (Campbell, 1977) والتي تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

- المرونة مقابل الرقابة - التركيز التنظيمي - الوسائل والغايات

كما ساهم Quinn & Rohrbaugh 1983 بأعماله لتطوير هذا المدخل و ذلك من خلال توضيح العلاقة بين التغيرات الخارجية و الداخلية و مدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، و يتضح هذا من خلال النماذج التي قدمها و التي تتمثل في:

• نموذج الأنظمة المفتوحة

و يتمثل هذا النموذج في الجمع بين العوامل الخارجية و الهيكل المرن حيث يهدف هذا النموذج إلى تأسيس علاقة جيدة مع المحيط الخارجي للحصول على الموارد و النمو و زيادة الحجم عبر أهداف فرعية كالرونة (اللامركزية)، السرعة، الاستعداد، و التقويم الخارجي الإيجابي، و هذا النموذج مشابه لحد كبير لدخل موارد المنظمة.

• نموذج الهدف الرشيد (العقلاني)

و يمثل هذا النموذج الأدوات الإدارية التي تساعد على الرقابة و التركيز الخارجي، حيث تتمحور الأهداف الأساسية في هذا النموذج في: الإنتاجية، الكفاءة، الربح، و تبحث المنظمة عن إنجاز أهدافها عن طريق الرقابة و كذا الأهداف الفرعية. و نموذج الهدف الرشيد يتشابه مع مدخل الأهداف كأحد المدخل التقليدية للفعالية التنظيمية.

• نموذج العمليات الداخلية

يهدف هذا النموذج إلى التركيز الداخلي و رقابة الهيكل من أجل المحافظة على ثبات الوضع التنظيمي، وبالتالي فان هذا النموذج ينطبق بشكل كبير مع المنظمات التي لها علاقة جيدة مع البيئة و تريد المحافظة على موقعها الراهن، و يتناسب هذا النموذج مع مدخل العملية الداخلية للفعالية.

• نموذج العلاقات الإنسانية

يشمل هذا النموذج قيم التركيز الداخلي و الهيكل المرن بحيث تهدف الإدارة إلى تطوير الموارد البشرية و ذلك بمنح الفرصة للعاملين للتطور أكثر و الإبداع، حيث تتمحور أهدافه الفرعية في تدريب الموارد البشرية و التماسك بين أفراد المنظمة و كذا خلق الروح المعنوية، المنظمات التي تتبنى هذا النموذج ينسب اهتمامها بالموارد البشرية أكثر من تركيزها على البيئة.

6- الدراسة الميدانية لتأثير الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية:

سنعالج الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، بدراسة عدة مؤسسات عامة و خاصة على مستوى الشمال الغربي الجزائري.

• الإطار العام لمشكلة الدراسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر أداة تسعى لتحقيق هدفها، و باعتبار أن هذا العنصر المهم في المؤسسة يرتبط ارتباط وثيق بالإستراتيجية كما أشار إليها Chandler حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية و يتغير كلما تغيرت هذه الإستراتيجية، و بالتالي ستكون الدراسة شاملة للإستراتيجية في المؤسسة، الهيكل التنظيمي و الفعالية. ترتبط الإستراتيجية بمكونات البيئة الداخلية للمنظمة و هيكلها التنظيمي الخاص، و تبني إستراتيجية معينة يؤدي حتما إلى إجراء تغير في الهيكل التنظيمي و هذا ليكون هناك توافق بين هيكل المنظمة و إستراتيجياتها من أجل تحقيق أحسن أداء لهذه المنظمة.

و من خلال هذا تبرز مشكلة الدراسة لإيجاد علاقة التأثير لهذين المتغيرين أي الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسة الجزائرية من خلال السؤال التالي:

ما تأثير الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي على الفعالية في المؤسسات الجزائرية ؟

امتدت الحدود الزمانية في هذه الدراسة في توزيع الاستبانة و جمعها من المؤسسات مدة ثلاثة أشهر أي من 2013/03/20 إلى 2013/06/19 و اقتصرت الدراسة على عينة من المؤسسات العامة و الخاصة، فالمؤسسات الخاصة التي تم استقصاؤها هي مؤسسات لا يتجاوز عدد عمالها 250 عامل، و حسب القانون 01/18 من قانون ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فإنه يمكن تصنيفها على أنها مؤسسات إما صغيرة أو متوسطة الحجم. و عددها (46) مؤسسة منها (23) مؤسسة عامة و (23) مؤسسة خاصة متنوعة في النشاط، أما الدراسة البشرية فاقترعت على عينة من المديرين و بدرجات وظيفية متفاوتة (مدير، نائب عن المدير في حالة غيابه).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

• أسلوب الدراسة وأدواتها و العينة المختارة.

منهج الدراسة المستعمل هو الوصفي التحليلي إذ يقدم هذا الأسلوب البيانات عن واقعها مبينا أسبابها ونتائجها، و من جانب أدوات الدراسة فتم اعتماد المقابلات الشخصية و المصادر الرسمية فيما يخص جمع البيانات الخاصة بالاستبيان بالاعتماد في المتغير الأول على الإستراتيجية و في المتغير الثاني على الهيكل التنظيمي، و في المتغير الثالث على الفعالية التنظيمية، و قد تم تقسيم العينة محل الدراسة إلى مجموعتين، المؤسسات العمومية و المؤسسات الخاصة، و قد تم ترقيم و إعادة ترميز الاستبيان، و بعد ذلك تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . أما توزيع هذه الاستبانة و جمعها فقد تم توزيع (60) استبانة واسترجع منها (46) استبانة ما تمثله نسبة 77% من مجموع الاستمارات الموزعة.

• متغيرات الدراسة

لتحديد أهم الخصائص التنظيمية للمؤسسات العامة و الخاصة و مدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، تم الاعتماد على مجموعتين رئيسيتين من المتغيرات و هي الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، و هذه الأخيرة تم تقسيمها إلى مجموعة من المتغيرات الفرعية، بالنسبة للإستراتيجية نجد كل من إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التكلفة الأدنى، و إستراتيجية التركيز، أما بالنسبة للهيكل التنظيمي فنجد الرسمية، المركزية، و التعقيد.

• ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الخيار الإستراتيجي و المتغير الهيكل التنظيمي

لفرض ترتيب الأهمية لمتغيرات الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي، تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، و الجدول (01) يوضح أن إستراتيجية التكلفة الأدنى احتلت المرتبة الأولى بالنسبة للمؤسسات العمومية، إذ يشير ذلك إلى إعطاء الأهمية الأولى من قبل هذه المؤسسات لبعد إستراتيجية التكلفة الأدنى، و جاءت إستراتيجية التمايز و التركيز بالمرتبتين الثانية و الثالثة على التوالي، أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فالجدول (01) يوضح أن إستراتيجية التمايز احتلت المرتبة الأولى، و يشير ذلك إلى إعطاء الأهمية الأولى من قبل المؤسسات الخاصة لبعد إستراتيجية التمايز، و جاءت إستراتيجية التكلفة الأدنى و التركيز في المرتبتين الثانية و الثالثة على التوالي.

و الجدول التالي يبين ذلك:

جدول (01) ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الخيار الإستراتيجي في كل من المؤسسات العمومية و الخاصة

المؤسسات الخاصة					المؤسسات العمومية				
ترتيب المتغيرات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخيار الإستراتيجي	ترتيب المتغيرات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخيار الإستراتيجي
01	0,20	0,80	3,98	التمايز	01	0,24	0,97	3,91	التكلفة الأدنى
02	0,25	0,85	3,4	التكلفة الأدنى	02	0,26	1,04	3,95	التمايز
03	0,34	1,04	3,03	التركيز	03	0,35	1,09	3,12	التركيز

أما فيما يخص ترتيب الأهمية بالنسبة لبعد الهيكل التنظيمي، فالجدول (02) يوضح أن بعد المركزية احتل المرتبة الأولى بالنسبة للمؤسسات العمومية مما يدل على إعطائها الأهمية الأولى لهذا البعد، فيما احتلت الأبعاد الرسمية و التعقيد المرتبتين الثانية و الثالثة على الترتيب، أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة، فالجدول (02) يوضح أن بعد الرسمية احتل المرتبة الأولى مما يدل على أن هذه المؤسسات الخاصة أعطت أهمية أولى بالنسبة لهذا البعد، فيما احتلت الأبعاد المركزية و التعقيد المرتبتين الثانية و الثالثة على الترتيب. و الجدول التالي يبين ذلك:

الهوتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول (02) ترتيب الأهمية حسب معامل الاختلاف للمتغير الهيكل التنظيمي في كل من المؤسسات العمومية و الخاصة

المؤسسات الخاصة					المؤسسات العمومية				
ترتيب المتغيرات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الهيكل التنظيمي	ترتيب المتغيرات	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الهيكل التنظيمي
01	0,25	0,99	3,94	الرسمية	01	0,19	0,83	4,30	المركزية
02	0,29	1,14	3,86	المركزية	02	0,23	0,95	4,05	الرسمية
03	0,36	1,12	3,08	التعقيد	03	0,31	0,95	3,07	التعقيد

• النموذج القياسي لأثر الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسة

من خلا دراسة المتغيرات المتمثلة في الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و علاقتها مع الفعالية التنظيمية، سنحاول صياغة المعادلة القياسية للانحدار المتعدد و ذلك باستخدام الهيكل المركزي و إستراتيجية التكلفة الأدنى بالنسبة للمؤسسات العمومية، و الهيكل الرسمي و إستراتيجية التمايز بالنسبة للمؤسسات الخاصة، و سنفرض أن هذه العلاقة هي علاقة خطية تكتب من الشكل:

حيث: X1: متغير الإستراتيجية و X2: متغير الهيكل التنظيمي

• اختبار فرضية الدراسة على مستوى المؤسسات العامة.

حيث يتم اختبار فرضية التأثير لكل من بعد إستراتيجية التكلفة الأدنى و بعد الهيكل المركزي على فعالية المؤسسات الجزائرية العامة و ذلك على أساس ما أظهره معامل الاختلاف الذي تم حسابه، حيث تبين أن المؤسسات الجزائرية العمومية تتبع إستراتيجية التكلفة الأدنى مع مركزية السلطة. الفرضية: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التكلفة الأدنى مع الهيكل المركزي على فعالية المؤسسة الجزائرية العامة.»

H0 : لا توجد علاقة تأثير لإستراتيجية التكلفة الأدنى مع الهيكل المركزي على فعالية المؤسسة الجزائرية العامة.

H1 : توجد علاقة تأثير لإستراتيجية التكلفة الأدنى مع الهيكل المركزي على فعالية المؤسسة الجزائرية العامة.

تم اختبار الفرضية باستعمال معامل الانحدار الخطي المتعدد و فيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار: الفعالية = -2,176E-016 - 0,403 (إستراتيجية التكلفة الأدنى) + 1,286 (الهيكل المركزي)

$$Y = -2,176E-016 - 0,403X1 + 1,286 X2$$

$$(-1,46) \quad (4,65)$$

$$\overline{R^2} = 0,82$$

$$F_{cal} = 51,088$$

$$DW = 1,22$$

جدول (03) تحليل التباين ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig
الانحدار	18,399	2	9,199	51,088	0,000
البواقي	3,601	20	0,180		
المجموع	22,000	22			

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

و الجدول (04) يبين النتائج التالية:

جدول (04) تحليل تأثير بعد إستراتيجية التكلفة الأدنى و الهيكل المركزي على فعالية المؤسسات العمومية.

فعالية المؤسسة		المفسر	التفسيري
- 2,176	α		إستراتيجية التكلفة الأدنى والهيكل المركزي
-0,403	β_1		
1,286	β_2		
0,82	R^2		
-1,46	t_{x1}		
4,65	t_{x2}		

من خلال معادلة النموذج و التي توضح نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نجد أن معامل التحديد المصحح للنموذج قد بلغ ($R^2=0,82$) وهذا معناه أن التباين الذي مقداره 82% الحاصل في الفعالية التنظيمية هو تباين مفسر بواسطة المتغيرات التفسيرية المكونة للنموذج، و الباقي 18% يرجع إلى عوامل أخرى، كما يمكن أن نلاحظ أن قيم (t) المحسوبة ما بين قوسين تحت وسائط النموذج أكبر من قيمة (t) الجدولة و التي بلغت (2,721) و بمستوى معنوية (0,05)، بالنسبة للهيكل المركزي و هي مقبولة إحصائياً ، و تشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين الهيكل المركزي و فعالية المؤسسة أي هناك تأثير إيجابي للهيكل المركزي على الفعالية التنظيمية و هذا حسب دراسة M.Weber (1958) الذي اهتم بالإدارات الحكومية الكبيرة و ركز على هيكلية السلطة لتحقيق العقلانية في المنظمات بما يساهم في تحسين أدائها، حيث يكون تنظيم الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة ينتج عنه تسلسل الأوامر، أما قيمة (t) المحسوبة بالنسبة لإستراتيجية التكلفة الأدنى فهي أقل من قيمة (t) الجدولة و بمستوى معنوية (0,05)، و هي غير مقبولة إحصائياً، أي أن التأثير غير معنوي.

من خلال الجدول(04) يمكن ملاحظة قيمة (β_1)، التكلفة الأدنى=-0,403) فهي تدل على أن تغير مقداره (1) في إستراتيجية التكلفة الأدنى سيؤدي إلى تغير في الفعالية مقداره (0,403) بشكل عكسي، و يمكن إرجاع هذه النتائج إلى كون المؤسسات التي تتبع هذا البعد الإستراتيجي (إستراتيجية التكلفة الأدنى) تبحث دائماً عن تخفيض تكاليف الإنتاج، و لذلك نرى أن هذه المؤسسات تعمل على تخفيض أجور العمال و هذا ما ينعكس بالسلب على مردودية العامل (وفق مدرسة العلاقات الإنسانية: (Lasary,2006) ، (2001) ، و بالتالي سيؤدي إلى التخفيض من الفعالية التنظيمية، حيث أن هذه المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية لم تستطع زيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها على عكس ما جاء به Porter في نموذجها الخاص بالإستراتيجيات التنافسية. كما أن قيمة (β_2)، الهيكل المركزي=1,286) فهي تدل على أن تغير مقداره (1) في الهيكل المركزي سيؤدي إلى تغيير في الفعالية مقداره (1,286) باعتبار أن المؤسسات العمومية هي مركزية السلطة.

• دراسة جودة النموذج

لدراسة جودة النموذج سنحاول التحقق من بعض الشروط و هي:

1-البواقي تتبع التوزيع الطبيعي:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

من أجل التحقق من ذلك استخدمنا اختبار (Kolmogorov) و المبين في الجدول (05) أدناه:

اختبار Kolmogorov	إحصائي الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
0,222	23	0,005	

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة الاحتمالية (Sig) أصغر من 5% و من ثم فإننا نرفض الفرض العدمي و نقبل الفرض البديل، بأن البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي فإن الشرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي غير محقق.

2-الاستقلال الذاتي للبواقي:

من أجل التحقق من ذلك سنعمد على اختبار Durbin-Watson (DW) و الذي سجل قيمة (DW=1,22)

و هي قيمة أقل من 2 و بالتالي يمكن القول أنه يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

من خلال التحقق من الشرطين يمكن القول أن النموذج ليس ذو جودة عالية لتفسير الظاهرة.

و عليه فإن الفرضية للمتغير إستراتيجية التكلفة الأدنى و الهيكل المركزي و التي تقول (هناك تأثير ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التكلفة الأدنى و الهيكل المركزي على فعالية المؤسسة الجزائرية العامة) قد تحققت.

• اختبار فرضية الدراسة على مستوى المؤسسات الخاصة.

تم وضع فرضية أساسية للتأثير المتعلقة بالمتغيرين إستراتيجية التمايز و الهيكل الرسمي و المتغير التابع الفعالية التنظيمية، و تنص هذه الفرضية على (هناك تأثير ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التمايز و الهيكل الرسمي على فعالية المؤسسة الجزائرية الخاصة).

H0 : لا توجد علاقة تأثير إستراتيجية التمايز و الهيكل الرسمي على فعالية المؤسسة الجزائرية الخاصة.

H1 : توجد علاقة تأثير إستراتيجية التمايز و الهيكل الرسمي على فعالية المؤسسة الجزائرية الخاصة.

و نتائج التحليل الإحصائي تظهر القيم لمعادلة الانحدار المتعدد كالتالي:

الفعالية=0,218-1,945E-016(إستراتيجية التمايز)+1,156(الهيكل الرسمي)

$$Y = 1,945E-016 - 0,218X1 + 1,156X2$$

$$(-0,98) \quad (5,20)$$

$$R^2 = 0,89$$

$$F_{cal} = 94,33$$

$$DW = 1,39$$

جدول (06) تحليل التباين ANOVA:

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	F	Sig
الانحدار	19,891	2	9,946	94,337	0,000
البواقي	2,109	20	0,105		
المجموع	22,000	22			

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

و الجدول (07) يبين النتائج التالية:

جدول (07) تحليل تأثير بعد إستراتيجية التمايز و الهيكل الرسمي على فعالية المؤسسات الخاصة.

فعالية المؤسسة		المفسر التفسيري
1,94	α	إستراتيجية التمايز و الهيكل الرسمي
-0,218	β_1	
1,156	β_2	
0,89	R^2	
-0,98	t_{x1}	
5,20	t_{x2}	

من خلال معادلة النموذج و التي توضح نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نجد أن معامل التحديد المصحح للنموذج قد بلغ ($R^2=0,89$) و هذا معناه أن التباين الذي مقداره 89% الحاصل في الفعالية التنظيمية هو تباين مفسر بواسطة المتغيرات التفسيرية المكونة للنموذج، و الباقي 11% يرجع إلى عوامل أخرى، كما يمكن أن نلاحظ أن قيم (t) المحسوبة ما بين قوسين تحت وسائط النموذج أكبر من قيمة (t) الجدولة و التي بلغت (2,721) و بمستوى معنوية (0,05)، بالنسبة للهيكل الرسمي و هي مقبولة إحصائياً، و تشير هذه النتيجة إلى أهمية العلاقة بين الهيكل الرسمي و فعالية المؤسسة أي هناك تأثير إيجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، أما قيمة (t) المحسوبة بالنسبة لإستراتيجية التمايز فهي أقل من قيمة (t) الجدولة و بمستوى معنوية (0,05)، و هي غير مقبولة إحصائياً، أي أن التأثير غير معنوي.

من خلال الجدول (07) يمكن ملاحظة قيمة (β_1)، إستراتيجية التمايز (= -0,218) تدل على أن تغيراً مقداره (1) في إستراتيجية التمايز سيؤدي إلى تغير في الفعالية بشكل عكسي مقداره (0,218)، و هذا ما يفسر أن هناك منافسة شديدة في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة و لم تستطع أن تنافس فيه، كما يمكن تفسيره بوجود منتجات بديلة مقابلة لمنتجاتها رغم تمايزها، كما يمكن القول بأن المؤسسة لم تستطع خلق ولاء للعملاء و لم توفر هوامش أعلى، و هذا عكس ما جاء به Porter. كما أن قيمة (β_2)، الهيكل الرسمي (=1,156) فهي تدل على أن تغير مقداره (1) في الهيكل الرسمي سيؤدي إلى تغيير في الفعالية مقداره (1,156) باعتبار أن ملاك المؤسسات الخاصة هم كبار في السن و كانوا يعملون في المؤسسات العمومية من قبل، و بالتالي نقلوا خبرتهم فيما يخص الاعتماد على كل ما هو رسمي إلى مؤسساتهم الخاصة و هذا ما لا يتطابق مع مختلف المقاربات التي ترى أن المؤسسات الخاصة تتميز بمركزية هيكلها التنظيمي.

• دراسة جودة النموذج

لدراسة جودة النموذج سنحاول التحقق من بعض الشروط و هي:

1-البواقي تتبع التوزيع الطبيعي:

من أجل التحقق من ذلك استخدمنا اختبار (Kolmogorov) و المبين في الجدول (08) أدناه:

اختبار Kolmogorov	إحصائي الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
0,27	23	0,000	

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة الاحتمالية (Sig) أصغر من 5% و من ثم فإننا نرفض الفرض العدمي و نقبل الفرض البديل، بأن البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي فإن الشرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي غير محقق.

2- الإستقلال الذاتي للبواقي؛

من أجل التحقق من ذلك سنعتمد على اختبار Durbin-Watson (DW) و الذي سجل قيمة (DW=1,39) و هي قيمة أقل من 2 و بالتالي يمكن القول أنه يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي. من خلال التحقق من الشرطين يمكن القول أن النموذج ليس ذو جودة عالية لتفسير الظاهرة. و عليه فإن الفرضية للمتغير إستراتيجية التمايز و الهيكل الرسمي و التي تقول (هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمايز و الهيكل الرسمي على فعالية المؤسسة الجزائرية الخاصة) قد تحققت. و بالتالي فإنه هناك تأثير للخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

خاتمة عامة:

يعود تناولنا لهذا الموضوع إلى حديثه و أهميته العلمية و العملية، و باعتبار أن المؤسسة عندنا تعاني من بعض المشاكل كعدم قدرتها في أن تكون في منزلة المؤسسات العالمية، و أن تكون أكثر تنافسية في المحيط الذي تنشط فيه، فلزاما علينا أن تكون دراساتنا شاملة لكل الجوانب المحيطة و المتعلقة بالمؤسسة، و هذه الدراسة كانت مبادرة منا لتوضيح جانب من هذه الجوانب و المتمثل في الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المؤسسة الجزائرية.

و قد شملت دراستنا المتواضعة جانبين، الجانب النظري و الجانب التطبيقي، حيث حاولنا أن نتعرف على المؤسسة الجزائرية وبشكل خاص على مستوى الشمال الغربي من حيث خياراتها الإستراتيجية و بنائها لهيكلها التنظيمي ومدى تأثيره على الفعالية التنظيمية في هذه المؤسسة و قد تبين أن هناك نوع من التأثير للذين المتغيرين على فعالية المؤسسة.

بعد هذه الحوصلة الموجزة عن جزئيات البحث نخلص إلى جملة من النتائج أهمها:
* لا يوجد مفهوم محدد للهيكل و الإستراتيجية و الفعالية، و إنما هناك جهات نظر و رؤى مختلفة من جانب الباحثين.

*تعتبر الإستراتيجية عنصر مهم للإدارة كونها جانب متعلق بالأداء و ما يمكن أن تصل إليه مستقبلا.
*يتم بناء الهيكل التنظيمي على أساس الإستراتيجية و هذه الأخيرة على أساس الأهداف المحددة.
*تؤكد البحوث على أن هناك أبعاد عديدة للهيكل التنظيمي، لكن في هذه الدراسة تم التركيز على الأبعاد الثلاثة و هي الرسمية، المركزية، التعقيد باعتبارها ذات أهمية و صلة بمشكلة الدراسة.
*تم دراسة الإستراتيجية من خلال الأبعاد التي نص عليها فكر Porter بالرغم من وجود أبعاد أخرى كالتالي تعرض لها Miles and Snow .

*تحقيق الفعالية له علاقة بالهيكل التنظيمي و الإستراتيجية في المؤسسة.
*تؤكد المؤسسات العامة على أهمية المركزية في العمل مع إستراتيجية التكلفة الأدنى.
*تؤكد المؤسسات الخاصة على أهمية الرسمية في العمل و توجههم نحو تطبيق القواعد و الإجراءات التي تتوافق مع القوانين و الأنظمة المعمول بها بطريقة رسمية انسجاما مع الهيكل التنظيمي المطبق.
*هناك علاقة بين الهيكل المركزي و الفعالية في المؤسسات العمومية، و بالتالي يوجد تأثير إيجابي للهيكل المركزي على الفعالية التنظيمية، مع تأثير غير معنوي بين إستراتيجية التكلفة الأدنى و الفعالية.
*هناك تأثير إيجابي للهيكل الرسمي على الفعالية التنظيمية، و تأثير غير معنوي بين إستراتيجية التمايز و الفعالية التنظيمية.

هذا هو واقع المؤسسات الجزائرية العامة و الخاصة (و بشكل خاص على مستوى الشمال الغربي) أي أنه من الممكن هذه النتائج تكون مغايرة في مناطق أخرى من الوطن أو خارج الوطن.
بعد معالجتنا لهذا الموضوع و التوصل إلى النتائج السالفة الذكر فلا بد من التركيز على النقاط التالية التي ندرجها في شكل التوصيات التالية:

- ضرورة الابتعاد عن المركزية من قبل المؤسسات العمومية في اتخاذ القرارات و إتباع صيغ مرنة في الإدارة و التوجيه و التنظيم بغية إشراك الإدارات الأدنى مستوى لتحقيق أحسن أداء.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- ضرورة منح الإدارات الوسطى في المؤسسات العمومية بعض الصلاحيات لضمان انسيابية الأعمال و هذا يؤدي إلى تخفيف العبء عن الإدارات العليا.
 - ضرورة الإدارة في المؤسسات الخاصة بتفويض جزء من صلاحياتها للمستويات الأدنى من التنظيم لأن هذا يؤدي إلى رفع الكفاءة و بالتالي سهولة تحديد مناطق الضعف وسرعة علاجه.
 - ضرورة تطبيق اللامركزية لأن هذا يشعر المديرين في المستويات الإدارية الأقل بديمقراطية الإدارة وبالتالي زيادة رضاهم.
- أفاق الدراسة: يمكن اقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب لم نتعرض لها
- دراسة أبعاد هيكلية أخرى مع نموذج إستراتيجي آخر و تأثيرهما على الفعالية.
 - دراسة علاقة الرضى الوظيفي بالهيكل التنظيمي و الأداء.
 - دراسة العلاقات غير الرسمية في الهياكل التنظيمية و علاقتها بالأداء.
 - دراسة علاقة الكفاءات بالهياكل التنظيمية و تأثيرها على الأداء.
- خلاصة القول، أن كل ما ذكر في هذا البحث يحتاج بصورة منطقية إلى عمق في المناقشة و زيادة في التحليل المنهجي، فليست المعطيات المذكورة في هذا العرض إلا كليات أولية مستنبطة من الواقع النظري و الواقع الميداني للحياة الاقتصادية، لهذا أعتقد أنه مهما يبذل من جهد فإن التحليل لا يمكن أن يكون كاملاً لأن ذلك يتطلب إماماً شاملاً للكثير من المحددات الأخرى المرتبطة به للوصول إلى نتائج و توصيات أكثر دقة و منطقية.

- 1-Arnoldo C. Hax Nicolas S. Majluf, Strategy and The Strategy formation process, Sloan School of Management M.I.T, August 1986.
- 2- Ballano.S, Bouvier.A, Management Des entreprises, Dunod, Paris.
- 3-Bonami, Dehennin, Management des systèmes complexes, Deboek université, Bruxelles, 1993
- 4-Campbell, J,P., , One the Nature of organizational Effectiveness new Perspectives on organizational Effectiveness , San Frannccisco, josseyBass (1977),**
co. st paul , Minneston.
- 5-Cohen, E., (2000) ,”Dictionnaire de gestion ,”ed La dec-ouverte, paris.**
- 6-Costa Eleni, S., ” The colleges of human resource management to wards organizational Effectivenss Acomparative Study in Southern Eu” , Journal of European industrial Training ,Vol.29, no.2 Emerald Group publishing Limited. (2005).
- 7-Daft, R,L, ” Organization Theory and Design ” 4th ed, south – Western college.. 1992
- 8-Daft, R,L., (2003) , ” Organization Theory and Design 8th ed West publishing
- 9-Dan Kipley, Alfred Lewis, The Scalability of H. Igor Ansoff’s Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms, Journal of Management Research, 2009.
- 10-Danny Miller, Relating Porter’s Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, the Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2 (Jun., 1988).
- 11-Demonchy, Dimercurio, Janssen, Levy, Sanogo, Outils de Strategie, Projet de Fin d’études 2003 EISTI Option ICO.
- 12-Desreumaux.A, introduction à la gestion des entreprises, éd, Armand colin, paris,1992.
- 13-Don Hellriegel , John W.Slocum, Management des Organisations, 2° édition, groupe de Boeck, 2012, Paris.
- 14-Elizabeth Jane Beckett-Camarata , Martin R. Camarata , Randolph T. Barker , Integrating internal and external customer relationships through relationship management: A strategic response to a changing global environment , Journal of Business Research 1998, New York.
- 15-Eva María Pertusa Ortega et Laura Rienda Garcia, Génération et Transfert de Connaissance par la Structure Organisationnelle, La Revue des Sciences de Gestion, 2005/3 n°213.
- 16-Jean François et Philippe Farcet et Odile Messounet, DCG7 Management, Foucher 2008, Venves.
- 17-Gérard Garibaldi, Analyse Stratégique, Troisième édition, Quatrième tirage 2008, Eyrolles Edition d’Organisation, Paris.
- 18-J.F Soutenain, P. Farcet, Organisation et Gestion de L’entreprise, Edition Foucher, Paris, 2006, Berti Edition, Alger, 2007.
- 19-Jean Luc Charron et Sabine séparé, management DCGT, Dunod, Paris p 37.
- 20-Jean pierre Detrie, Strategor politique général de l’entreprise Dunod, 1997, paris.
- 21-Jean-François Ngokevina et Lucien Kombou, L’INFLUENCE DU POUVOIR DU DIRIGEANT SUR LA STRUCTURE DE L’ENTREPRISE, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, Organisation, 2006/3 - n°219 .
- 22-Jean-Pierre Bréchet, Alain Desreumaux, Une « Project-Based View » pour le « Strategic Choice », Sciences de Gestion, n° 64, 2008, France.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- 23-Jeffrey Pfeffer, Huseyin Leblebici, Information technology and Organizational Structure , the Pacific Sociological Review, Vol. 20, No. 2 (Apr., 1977).
- 24-Jerry C. Wofford, Organizational Behavior: Foundation for Organizational Effectiveness, Boston Kent Pub Co, 1982.
- 25-John Child, Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology 1972 6: 1, published by: sage publications.
- 26-Jones , G ,R ., (2003), ”organization Theory :Text and cases ” 4th ed., prentice mail , New Jersey.
- 27-Kaplan,R,& Norton,D,,”The balanced scorecard – Measures that drive Performance”Harvard business Review”(January- February)1992,P80**
- 28- Lasary, Tout sur le management, 2006,Paris.
- 29-Malarewicz.JA, Systémique et entreprises, éd, village mondial, paris, 2000.
- 30-Manel Borchani Maktouf, Déterminants de la Strategie Societale des Multinationales en France, Revue de l'organisation responsable,2010, France.
- 31-Michel Marchesnay, Management Stratégique, Les éditions de l'ADREG, Paris, septembre 2004.
- 32-Nelly Bertille Edzoulaliko *La Stratégie de Diversification D'IToya : Problème et Perspectives la Stratégie de Diversification D'IToya*, Revue Congolaise de Gestion n° 13, Editions ICES,2001, Paris.
- 33-Qiuhong Jiang, Tiorini Alis, Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, Jonkoping International Business School, Jonkoping University,2009.
- 34-Raimbourg Philippe , Management Stratégique, édition Bréal, 2007, Paris. Ulrike Mayrhofer.
- 35-Savall, H., & Zardet, v., (1989),” matriser lescou'tset les performances cach es ” ed , Economica , 2eme ed paris.**
- 36-Stratégor : politique générale de l'entreprise, 4eme édition, Dunod, Paris.
- 37-Venkatraman , N., & Ramanujam, v., ”measurement of business performance in strategy research a comparison of approaches . Academy of management Review, 11 (4), (1986).
- 38- الجعدني، فيصل صالح محمد (2002)، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تأثيرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في المصارف اليمينية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية اقدارة و الاقتصاد جامعة بغداد .
- 39- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، الطبعة الأولى، 2006، الأردن.
- 40- صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54 جويلية 1987 .
- 41- محمد محمود الذنبيات، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد 1، 1999 .
- 42- مؤيد سعيد السالم – نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، دار وائل، الطبعة الأولى، 1999 .
- 43- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2001، الأردن.

بيئة الأعمال في الجزائر – الواقع والتحديات والافاق المستقبلية-

د. أمنة التونسي

د. مداني عصمان

جامعة عمار ثليجي-الاعواط-

جامعة عمار ثليجي-الاعواط-

ملخص:

سعيًا لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية ، خصوصا مع التوجه الحديث في الإصلاحات الإقتصادية ، وبهدف السعي إلى مواجهة مفهوم السوق المفتوح عن طريق تحرير التجارة والانضمام إلى المنظمات الإقتصادية العالمية ، أعتد المشرع الإقتصادي الجزائري مجموعة من الإصلاحات والتي كانت في مجملها تهدف إلى النهوض بالإقتصاد الوطني ، وذلك بهدف خلق إستقرار إقتصادي يمثل بيئة أعمال خصبة تدعم الإستثمار المحلي والأجنبي .

وحسب تصنيف البنك العالمي الخاص بمناخ الأعمال والإستثمار لسنة 2013، تراجع الجزائر في التصنيف وجاءت في المرتبة 153 من مجموع 189 بلد . فهي بذلك متأخرة عن أغلبية الدول العربية، حيث صنفت تونس في المرتبة 51 والمغرب في المرتبة 87، كما جاءت مصر في المرتبة 128 ولبنان في المرتبة 111 . ويأتي التصنيف الجديد الصادر عن البنك العالمي، ليؤكد تباطؤ الإصلاحات الموعودة من قبل السلطات الجزائرية، و لعدم إقتناع الهيئة الدولية بالوعود والالتزامات التي قطعتها الجزائر في مشروع ‘‘ دوينغ بيزنس الجزائر ‘‘ ، والقيام بالأعمال التي قام بتأطيرها والإشراف عليها وزير الصناعة السابق وتضمن تقرير البنك العالمي، الذي حمل عنوان ‘‘ فهم عمليات الضبط للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ‘‘ ، عدة مؤشرات أكدت في مجملها صعوبة القيام بالأعمال والإستثمار في الجزائر . وعليه إرتأينا في هذه الورقة البحثية أن نحلل واقع بيئة الأعمال في الجزائر من خلال مجموعة من النواحي التي نرى أنها تؤثر على مناخ الأعمال في الجزائر وذلك من خلال التطرق إلى العناصر التالية .

RESUME : In an effort to keep up with developments in the global business environment , especially with the recent trend in economic reforms , in order to seek the face of the concept of the open market through trade liberalization and to join the international economic organizations , rely legislator Algerian economic package of reforms , which were in its entirety is aimed at bolstering the national economy , the spectrum in order to create economic stability is a fertile business environment supports local and foreign investment .

According to the World Bank classification of business and investment climate for the year 2013, in its report issued on 29 October 2013. Algeria dropped in classification and ranked 153 out of 189 countries. It is late for the majority of Arabian countries, where classified in Tunisia and Morocco ranked 51 ranked 87, came as Egypt was ranked 128, Lebanon ranked 111. The new rankings issued by the World Bank, to confirm the slowdown of reforms promised by the Algerian authorities, and the lack of conviction of the international body promises and commitments made by Algeria in the project ‘‘ Algerian doing Business’’, and And do the work that has framed by the ex Minister of indistry and included by the World Bank report, which titled ‘‘ Understanding adjustments for small and medium enterprises ,’’ many several indicators confirmed in its entirety the difficulty of doing business and investing in Algeria.

الجزائر إختصار أو الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رسميا هي أكبر بلد أفريقي وعربي من حيث المساحة، والعاشر عالميا. تقع في شمال غرب القارة الأفريقية، تطل شمالا على البحر الأبيض المتوسط ويحدها من الشرق تونس وليبيا ومن الجنوب مالي والنيجر ومن الغرب المغرب و الجمهورية العربية الصحراوية وموريتانيا، الجزائر عضو مؤسس في اتحاد المغرب العربي ، وعضو في جامعة الدول العربية و الإتحاد الإفريقي و منظمة الأمم المتحدة منذ استقلالها، والأوبك والعديد من المؤسسات العالمية والإقليمية.

تحتل الجزائر موقعا جغرافيا استراتيجيا هاما وتشرف من خلاله على عدة مجاري مائية تسمى بالأودية لعدم انتظام مجاريها وتذبذب تدفق مياهه، وتتركز معظمها في الوسط والشمال الشرقي للجزائر ويعتبر أكبر وأطولها هو وادي الشلف الذي يتواجد في الشمال الغربي مع طول 725 كم ويصل في بعض الأحيان تدفق مياهه إلى 1500 م³/ثا، ومعظمها يأتي منبعا من جبال الأطلس التلي وتصب في البحر الأبيض المتوسط. بينما الأودية الجنوبية تنبع من الأطلس الصحراوي وتشكل أكبر إحتياط للمياه في العالم، وهي تسمى بالمياه الجوفية وتسمى بطبقات المياه الألبينية وهو حسب التقديرات أكبر إحتياطي للمياه العذبة في العالم وهي مدفونة تحت رمال صحراء الجزائر مع مساحة إجمالية تقدر بـ 900.000 كم² في منطقتي أدرار وتمنراست.

كما تمتلك الجزائر إحتياطيات طاقوية ومنجمية مهمة تتواجد عموما في جنوبها. ووفقا لشركة سوناطراك الجزائرية، فإن 67% من إحتياطيات البترول والغاز في حاسي مسعود ووادي ميا.الغاز في حاسي الرمل والنفط في حاسي مسعود، إليزي تحتوي على 14% من الإحتياط والبقية تتوزع على مناطق عدة.

أما فيما يخص نشاط التعدين في الجزائر فهو متنوع جدا، فهناك أكثر من 30 معدن مستخدمة في مختلف الحاجيات البشرية من بينها : الحديد، الملح، الزنك، الرصاص، الباريت، الرخام، التنغستن، الذهب والمعادن الثمينة كالألماص، والأحجار الكريمة والمعادن النادرة.

كما تعتبر لزراعة في الجزائر قطاع إستراتيجي في الاقتصاد الوطني، ولايزال يلعب دورا هاما لذلك خصصت الجزائر جزءا كبيرا من مجهوداتها لتكثيف الزراعة. وحصة القيمة المضافة الزراعية في الناتج المحلي الإجمالي هو 10.1 %، وقدرت المناطق المروية بـ 197.835 هكتار عام 2012 والإنتاج الزراعي في الجزائر متنوع، لكنه يخضع لعامل التقلبات المناخية. مما يجعله يتغير من سنة إلى أخرى.

وحسب تقدير جانفي 2014 بلغ عدد السكان في الجزائر 38,700,000 نسمة، حيث نحو 90% في المئة من الجزائريين يعيشون في المنطقة الساحلية الشمالية ، نسبة قليلة من السكان تعيش في الجزء الجنوبي الصحراوي من البلاد و يقدر عددهم بنحو 1.5 مليون . أكثر من 25 في المئة من الجزائريين تحت سن 15 عاما.

وبالرغم من وجود هذه الثروات الهائلة في الجزائر فهي غير مستغلة استغلالاً أمثل، وما زالت الجزائر تعاني من تبعيتها للخارج في مجالات كثيرة نتيجة للتقصير في استغلال هذه الثروات المتاحة.

➤ أهداف الدراسة: هناك هدفان رئيسيان للدراسة وهي كما يلي:

أولاً: التعرف على واقع بيئة الأعمال في الجزائر وذلك من خلال التعرف على واقع العمل والعمال في الجزائر وعلى النظم الضريبية المفروضة على المؤسسات الأجنبية وعلى أهم أجهزة دعم الاستثمار في الجزائر.

ثانياً: التعرف على أهم التحديات التي تواجه بيئة الأعمال في الجزائر .

ثالثاً: التطرق إلى أهم التحفيزات الممنوحة للاستثمار في الجزائر وإلى آفاق تحسين بيئة الأعمال في الجزائر في ظل التحديات الاقتصادية التي تشهدها الساحة العالمية.

➤ أهمية الدراسة: تعتبر بيئة الأعمال في أي دولة الركيزة الأساسية لتطور ونجاح أي مجتمع

وذلك لانها قدتشكل حافزا أو

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

مبثطا للاستثمارات المحلية والدولية، وتكمن أهمية هذه الأخيرة في أنها السبيل الى تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة والمحلية.

وفي الجزائر وفي ظل تذبذب العائدات النفطية والتي تشكل جزءا كبيرا من الإيرادات العامة للدولة من جهة وتدني ترتبها ضمن الاقتصاديات العالمية بالرغم من ما تتضمنه من مزايا وحوافز من جهة أخرى، دعت الضرورة الى دراسة وتحليل بيئة الأعمال الجزائرية .

➤ **منهجية الدراسة:** نظرا لطبيعة الموضوع أعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد واقع بيئة الأعمال في الجزائر وأهم التحديات والآفاق المستقبلية التي تواجهها .

➤ **خطة الدراسة:** تشتمل هذه الدراسة على ثلاثة محاور:

المحور الاول : واقع بيئة الأعمال في الجزائر.

المحور الثاني: أهم التحديات التي تواجه الاستثمار الاجنبي والمحلي في الجزائر .

المحور الثالث: التحفيزات الممنوحة للاستثمار في الجزائر والآفاق المستقبلية لتحسين بيئة الأعمال الجزائرية .

أولا: واقع بيئة الأعمال في الجزائر

1. **مفهوم بيئة الأعمال**

أ. **تعريف بيئة الأعمال:** يعتبر مصطلح "بيئة الأعمال" من المصطلحات الحديثة التي لم يتفق بعد على تعريف شامل ومانع لها، ويمكن إيجاز بعض التعاريف لبيئة الأعمال كما يلي :

➤ **التعريف الاول :** بيئة الأعمال هي "البناء السياسي والإداري والاقتصادي والاجتماعي والقانوني في الدولة، والتي تسهم بدرجة كبيرة في تنظيم الأعمال، وتسهيل الإجراءات، وحماية الملكية، وكذا القيم والثقافة السائدة لدى أفراد المجتمع في تصوّرهم عن المال والعمل، وتحكم سلوكهم إزاء ذلك". وهناك من يضيف الى الأركان السابقة لبيئة الأعمال: توفر الأمن، وتأمين الموارد البشرية، والموارد المالية، وتأمين الأجهزة التقنية (التكنولوجية) الملائمة، وتجهيز البنى التحتية المادية".

➤ **التعريف الثاني:** بيئة الأعمال هي "مجمّل الأوضاع والظروف المؤثرة في اتجاهات تدفق رأس المال وتوظيفه، فالوضع السياسي للدول ومدى ما يتسم به من إستقرار، بتنظيماتها الإدارية، وما تتميز به من فاعلية وكفاءة، ونظامها القانوني ومدى وضوحه وثباته وتوازن ما ينطوي عليه من حقوق وأعباء، وسياسات الدول الاقتصادية وإجراءاتها، وطبيعة السوق والياتة وإمكانياته من بنى تحتية وعناصر الإنتاج، وما تتميز به الدول من خصائص جغرافية، وديموغرافية".

➤ **التعريف الثالث:** يؤكد العديد من الباحثين بأن البيئة تمثل "جملة العناصر المحيطة بالشيء"، وأنها تعكس جملة المضامين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحيط بالمؤسسة وسواء تعلق الأمر بالمضامين الكلية الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية وغيرها، أو بالبيئة التنافسية ذات الارتباط الوثيق بالمنظمة، فإنها لا يمكن أن تمر دونما تأثير في أنشطة الشركة وفي إستراتيجتها".

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه يقصد ببيئة الأعمال تلك الأوضاع و الظروف التي تتم فيها العملية الاستثمارية، التي قد تنعكس سلبا أو إيجابا على فرص نجاح المشروعات الاستثمارية و تشمل الأوضاع و الظروف السياسية الاقتصادية، الاجتماعية و الأمنية، إذ أن هذه الأوضاع و الظروف تترجم في مجملها إلى عوامل جذب أو عوامل حجب لرأس المال الأجنبي أو بعبارة أخرى إما أن تمثل هذه العناصر دافعا للإقبال على الاستثمار في بلد ما أو الإحجام عنه .

ب. **أنواع بيئة الأعمال :**

➤ **بيئة الأعمال المباشر:** وهي تشمل المحيط المباشر ويشمل الأطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع الشركة ، وهي مجموعة من الأنظمة الفرعية، والمحيط المباشر يشمل حسب الاتجاهات عددا من المتعاملين نذكر منها:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

● **سوق السلع والخدمات:** وهي نقطة الالتقاء بين المؤسسات المنتجة والمستهلكين والأطراف المختلفة في النظام الاقتصادي. والسوق في الواقع لا ترتبط بمكان واحد واقعيًا، بقدر ما هو مفهوم نظري تتم فيه المعاملات بين الطرف الذي يعرض والطرف الذي يطلب العناصر المذكورة .

● **سوق التموين:** وهو نقطة اللقاء بين المؤسسة ومورديها، وهو أيضا نظام فرعي من النظام الاقتصادي ككل.

● **سوق العمل:** وهو نقطة اللقاء بين المؤسسة كطالب للعمل ، والأفراد المستدعين والقادرين على العمل ، وهو نظام جزئي مشترك من الأنظمة : الديمغرافي ، الاقتصادي والاجتماعي .

● **سوق المال:** وهو نقطة التقاء بين المستثمرين، أو مستعملي الأموال الذين يطلبونها من جهة، وعارضي الأموال أو المدخرين من جهة أخرى، وهو من الأنظمة الفرعية للنظام الاقتصادي.

● **النظام القانوني:** وهو نظام فرعي من النظام السياسي، الاجتماعي وحتى الثقافي، حيث قوانين وأنظمة تأطيرية ، ويحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ، ولتختلف المتعاملين الاقتصاديين معها ، وهي عناصر ترتبط بعادات وتقاليد المجتمع.

● **نظام العلاقات مع الإدارة:** وهو نظام فرعي سياسي قانوني، يعمل على تحديد علاقة المؤسسة بالإدارة الوطنية ، وما يفرضه وجودها من حقوق اتجاهها

➤ **بيئة الاعمال غير المباشر:** يمكن توزيعها إلى عدة أنظمة متفاعلة، وتكون نظاما أشمل تحوي نظام الوسط غير المباشر، وقد يتبع عدة مقاييس في تحديد عناصره. ويمكن عرضه في أربعة مكونات رئيسية كما يلي:

● **النظام الاقتصادي والبيئي:** يضم هذا النظام مختلف العمليات والأنشطة الاقتصادية التي تسمح بالإنتاج، وتوزيع واستغلال، أو استعمال الموارد الطبيعية أو الموارد المرتبطة بالطبيعة مباشرة، أو النظام المادي من موجودات وعناصر طبيعية بالإضافة إلى موارد معلومات وغيرها، من أجل العملية الاقتصادية . وللمؤسسة تفاعلات وتداخلات مع هذا النظام، باعتبارها كنظام اقتصادي بدورها، وتخضع فيه لأهم القيود والشروط التي تسعى إلى التكيف فيها.

● **النظام الديموغرافي والثقافي:** وهو النظام الذي يحدد عدد أفراد المجتمع، وفي نفس الوقت قيمه وثقافته وتقاليد. وهذا النظام يترجم حالة تطور المجتمع من جانب العدد و التكوين والوضعية المهنية وفئات الأعمار... الخ. أما من جانبه المعنوي فيحدد فضاء من العناصر المعقدة مثل التقاليد، القيم والفلسفة والدين والفكر وغيرها.

● **النظام العلمي والتقني:** وهو نظام لخلق وتطوير و نقل المعارف وحفظها ويتمثل في القوانين والتطبيقات التي تتولد عن مجهودات البحث والتنمية في المؤسسة أو خارجها، وتسمح بدفع التطور التقني الذي يدفع بدوره إلى تحكم أحسن في الموارد أو الأنظمة الطبيعية والبشرية وتحسين حياة الإنسان.

● **النظام الاجتماعي والسياسي:** وهو النظام الذي تتحدد فيه العلاقات بين المجموعات والأفراد، وكذا تقسيم أو توزيع السلطة فيما بينها. و تتكون فيه العلاقات الاجتماعية كما يتم فيه تنظيم السلطة، وكذلك تنظيم الهيئات السياسية والإدارية والمؤسسة تتأثر بهذا النظام من خلال ما يفرضه من قيود ويوفره من فرص، أو من خلال إعتبارها نظاما سياسيا فرعيا يتم فيه تنظيم وتوزيع السلطة دون إنفصال عن النظام السياسي الخارجي.

ج. معالم تحديات بيئة الأعمال الراهنة:

➤ **عولة المنافسة :** تعتبر عولة المنافسة مرحلة متقدمة للعولة الاقتصادية تزول فيها الحدود الجغرافية أو القومية أمام أنشطة المنظمات مشكلة بذلك تحديا بارزا بموجبه تصبح السوق العالمية موحدة ومفتوحة لتنافس الإقتصاديات والمؤسسات، ومن أهم ملامحها :

● **هيمنة النموذج الليبرالي للمنافسة :** وهو النموذج الذي سعت وتسعى الدول الرأسمالية الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية، إلى الدفع به، والهادف إلى تحرير المبادلات ورفع القيود عن التجارة الخارجية، وذلك من خلال إتفاقيات وكذا البنك الدولي (IMF) أو من خلال صندوق

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

النقد الدولي، (I.B)، الجات ووريتها المنظمة العالمية للتجارة (WTO) وقد عزز هذا الاتجاه تفكك

المعسكر الشيوعي وانخراط دولة تدريجيا ضمن إطار هذا النموذج .

● **إنحصار دور الدولة في الاقتصاد :** مع هيمنة النموذج المشار إليه أخذ دور الدولة يتراجع تدريجيا في النشاط الاقتصادي، ولم يعد بمقدورها حماية المنظمات من المنافسة الأجنبية، وهو ما يعني أن هذه المؤسسات خاصة في البلدان النامية أصبحت مهددة حتى في أسواقها المحلية.

● **الخصوصية وتعاضل دور القطاع الخاص :** لقد سجل القطاع الخاص تسارعا ملحوظا في زيادة أهميته وإسترجاع مكانته عبر العالم، وتكرس ذلك مع تسارع عمليات الخصخصة التي أصبحت شأنا عالميا، وعلى سبيل المثال وفيما يخص الجزائر، فقد تم الشروع في الخصخصة مع قانون المالية لسنة 1994، الذي سمح لأول مرة ببيع أصول المؤسسات العمومية والتنازل عن تسييرها لصالح مسيرين خواص ومساهمة رأس المال الخاص فيها بنسبة %49 ، وقد تم تجاوز هذه النسبة مع صدور الأمر 95-22 المتعلق بخصخصة المؤسسات لكن في مجالات محدودة، غير أن المجال توسع سنة 2001 مع صدور الأمر 01-04 إلى كافة مجالات النشاط الاقتصادي، وبعيدا عن تقييم الخصخصة فإنه يمكن التأكيد على أن هذا الإنفتاح لرأس المال الأجنبي يشكل تحديا بارزا للمنظمة الاقتصادية الجزائرية وفي أسواقها المحلية.

➤ **الدور المتنامي للتكتلات الاقتصادية :** ونعني به تلك التكتلات الإقليمية والدولية ذات الأثر على التجارة الدولية والتعاملات الاقتصادية البيئية المختلفة، وما يمكن أن تشكله من فرص أو تحديات تسويقية على وجه الخصوص ويتعلق الأمر ب:

● **التكتلات الاقتصادية الدولية :** وفي مقدمتها المنظمة العالمية للتجارة (WTO) إلى جانب منظمة الأمم المتحدة (UNCTAD)، وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، وهذا بالنظر إلى الدور الفعال المنوط بهما في التجارة والتنمية

الدفع باتجاه فرض النموذج الليبرالي للمنافسة ورفع كافة الأساليب والحواجز الجمائية وفتح أسواق البلدان النامية أمام المنافسة.

● **التكتلات الإقليمية :** بعد نجاح التجربة الأوروبية التي توجت بتأسيس الإتحاد الأوروبي (EU) فقد بادرت العديد من الدول إلى التكتل فيما بينها خدمة لإقتصادياتها ومؤسساتها، وفي هذا الإطار نجد إتحاد المغرب العربي (AMU)، وغيرها وفي الوقت ومنظمة دول جنوب شرق آسيا الإسيان ومنظمة التجارة الحرة لأمريكا اللاتينية (NAFTA) الذي توفر فيه هذه الاتحادات، خاصة الناجحة منها العديد من المزايا والفرص لأعضائها، كاتساع نطاق السوق وتنسيق السياسات التبادلية واستغلال قنوات ومنافذ التوزيع المشتركة، فإنها بذلك تشكل تحديا كبيرا أمام المتعاملين الخارجين عنها.

● **الإحتكارات والشركات متعددة الجنسيات:** تتشكل التكتلات الإحتكارية من مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات التي تختص في إنتاج او توزيع منتج ما، وتتولى ذلك بشكل مطلق أو بنسبة معتبرة فيما بينها، وتأخذ هذه الإحتكارات أشكالا مختلفة من أهمها الكارتل (Cartel) والتروست (Trusts) والكونسورتيوم (Comsortiums). وتشكل الشركات متعددة الجنسيات عموما، وهذه الإحتكارات خصوصا، تحديا كبيرا أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في البلدان النامية التي تهيم على أسواقها بفعل نفوذها الاقتصادي والمالي والسياسي. ولوقوف على حقيقة هذا النفوذ تكفي الإشارة فقط إلى أن رقم أعمال شركة لوحدها (Exxon mobil) بلغ سنة 2000 ما قيمته 210.39 مليار دولار، وهو ما يفوق الناتج المحلي لأزيد من 120 دولة، كما أن مبيعات شركة Ford بلغت لنفس السنة 148.06 مليار دولار 180.59 مليار دولار.

2. نظام العمل والعمال في الجزائر :

أ.تطور و تشكيلة قانون العمل في الجزائر :إقترن تطور تشريع العمل في الجزائر بتغير الخيارات السياسية و الاقتصادية التي اعتمدها البلاد منذ الاستقلال، و تبعاً لتغير الوضع العام فيها، و وردت

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

عديد التعاريف بصد قانون العمل، إلا أن الاتجاه الغالب في الفقه^٤ يعرفه بأنه مجموعة القواعد القانونية و التنظيمية و الاتفاقية التي تنظم العلاقات القائمة بين كل من العمال و المؤسسات المستخدمة، و ما يترتب عنها من حقوق و التزامات و مراكز قانونية للطرفين، وعلى هذا الأساس، فإن قانون العمل يتشكل كالآتي :

من حيث النصوص: لا يكتفي قانون العمل فقط بالتشريعات، و إنما يتعداها إلى الاتفاقيات الجماعية والأنظمة الداخلية .

➤ من حيث مجال التطبيق: ينصرف تطبيق قانون العمل الحديث إلى جميع الفئات العمالية، و في مختلف المجالات: الصناعة، التجارة، و الخدمات، فيما عدا الفئات المستثناة صراحة من الخضوع لقانون العمل لاسيما الموظفين، القضاة، و كذا المنتسبين لقطاع الدفاع الوطني.

➤ من حيث الجوانب التي ينظمها: لا يقتصر قانون العمل على تنظيم الحياة المهنية للعمال، أثناء سريان علاقة العمل، و إنما يتعداها إلى كل الجوانب التي لها علاقة بالعمل، حتى أثناء انقطاعه أو توقفه، مثل وضعية التقاعد، و المرض... الخ.

ب. ماهية عقد العمل :

➤ **التعريف بعقد العمل :** لم يهتم المشرع الجزائري بتعريف عقد العمل على اعتبار عدم اختصاص القانون بصياغتها بل الفقه، الذي اتجه في هذا الصدد على الغالب إلى تبني تعاريف تأخذ بعين الاعتبار العناصر المشكلة لعقد العمل، فعرف على هذا الأساس بأنه العقد الذي يلتزم العامل ببذل جهده لمصلحة رب العمل، و تحت إشرافه و توجيهه، مقابل التزام هذا الأخير على تمكينه من الأجر . إن من بين ما يميز عقد العمل عن غيره من العقود المدنية الأخرى هو انعقاده على مرحلتين: التجريب ثم الترسيم .

● **مرحلة التجريب :** تعتبر مرحلة تمهيدية قبل تثبيت العامل في منصب عمله، إذ تسمح بأن يوضع خلالها العامل الجديد محل اختبار قصد التأكد من كفاءته و استعداده للقيام بالعمل الموكل إليه، و قد نظم القانون 11/90 هذه المرحلة بالنص على إمكانية إخضاع العامل لفترة تجريب لا يجب أن تزيد عن ستة أشهر، إلى بالنسبة للمناصب ذات التأهيل العالي التي يمكن أن ترفع فيها هذه المدة إلى 12 شهرا، إلا أنه يمكن خفضها بمقتضى الاتفاقية الجماعية، و خلال هذه الفترة يمكن لأي من الطرفين، و خلال هذه المدة، التحلل من العقد دون أن تترتب على ذلك أية مسؤولية على عاتقه، أما إذا انقضت المدة دون أن يتمسك أحدهما بحقه في التحلل من العقد يتحول عندئذ إلى عقد بات .

● **فترة الترسيم :** بمجرد انقضاء فترة التجريب دونما استعمال الطرفين أحدهما في التحلل من العقد يصبح العقد نهائيا، بما يمكن العامل من التمتع بكل الحقوق المرتبطة بالترسيم، كعدم إمكان فصل العامل إلى وفق إجراءات خاصة، و الحق في الترقية .

ج. **سريان علاقة العمل :** يعرف عقد العمل من حيث سريانه وضعيتين: العمل الفعلي، و الانقطاع .

➤ **وضعية العمل الفعلي :** و هي الوضعية الأصلية المترتبة عن علاقة العمل، حيث تفترض تواجد العامل في مقرات العمل و قيامه بالوظيفة المسندة إليه فعليا، على اعتبار أن حق العامل في اقتضاء الأجر

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

مرهون بأداء العمل المتفق عليه، و ما ينجم عن وضعية الفعلي هي مجموعة الامتيازات المرتبطة حصرا بهذه الوضعية، من ذلك الحصول على المنح و التعويضات، و الحق في الترقية .

➤ **وضعية التوقف المؤقت عن العمل :** قد تعلق علاقة العمل مؤقتا لاعتبارات قانونية دون أن يؤدي ذلك إلى قطعها، و ذلك في الحالات التالية :

➤ **الاستيداع :** يتحقق في الوضع الذي يتعذر فيه على العامل الاستمرار مؤقتا في تبادل التزاماته مع صاحب العمل لاعتبارات مختلفة، من أمثلتها اضطرار الزوجة لمرافقة زوجها بمناسبة انتقاله للعمل في مكان بعيد عن مكان مزاولتها لعملها، و قد ورد النص على الاستيداع في المادة 64 و 8 من قانون 11/90 دون تعداد لحالاته، حيث يترك ذلك لتقدير رب العمل .

➤ **الانتداب :** ينتقل العامل في هذه الحالة إلى مؤسسة أو هيئة أخرى لممارسة مهام قانوني أو انتخابية بشكل دائم، و لمدة محددة، و يتحقق الانتداب في الحالات التالية :

● **ممارسة مهمة انتخابية :** حيث لا يمكن في هذه الحالة التوفيق بين الالتزامات المهنية و الالتزامات الانتخابية، الأمر الذي يدفع إلى توقف العامل عن ممارسة مهنته مدة أداء المهمة الانتخابية، لاسيما بالنسبة للمهام الانتخابية الوطنية، مثل عضوية البرلمان، حيث يستفيد العامل من تفرغ كامل، والأمر ذاته بالنسبة للمهام النقابية، و إن كان العامل لا يستفيد حينها إلا من عدد محدود من ساعات الانتداب (10 ساعات شهريا) إضافة إلى ساعات الاجتماعات الرسمية .

● **أداء واجب الخدمة الوطنية :** و هو انتداب بقوة القانون بالنسبة للعامل المرسم، بحيث يكون رب العمل ملزما بالحفاظ على منصب العام إلى حين عودته من الخدمة الوطنية أو تجديدي التكوين العسكرية .

● **متابعة فترة تكوين أو تربيص :** يمكن العامل المتابع لفترة تكوين أو تربيص من فترات انتداب تستغرق الساعات التي يتطلبها التكوين، و يقع التمييز بين التربيص القصير و التربيص الطويل المدى، فبالنسبة للتربيص القصير المدى و الذي يقل عن 6 أشهر فإن العامل يستفيد من انتداب جزئي حسبما تقره الاتفاقية الاجتماعية التي تنتمي لها المؤسسة، و هي على الغالب ساعتين يوميا، أما بالنسبة للتكوين الطويل المدى الذي يفوق 6 أشهر فيستفيد العامل من انتداب كلي يستغرق كل ساعات العمل، على أن يفقد العامل الحق في الأجر .

● **حالة المرض الطويل و عطلة الأمومة :** كلاهما عذر يحول دون تمكن العامل أو العاملة من العمل الفعلي، لاعتبارات مرتبطة بوضعهما الجسمي، و عليه فإن علاقة العمل تنقطع طوال المدة التي يتطلبها الشفاء التام بالنسبة للعامل المريض، أما بالنسبة لعطلة الأمومة فإن المرأة العاملة في هذه الحالة تستفيد من عطلة إجبارية قدرها 14 أسبوعا، على أن يبدأ سريانها كأقصى تقدير أسبوعا قبل التاريخ المفترض للوضع .

● **الإضراب :** أقر الدستور الحق في الإضراب، و اعترته المادة 64 من قانون 11/90 أحد أشكال التوقف القانوني عن العمل، كما أقرته المادة 32 من القانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل.

● **التوقف التأديبي :** هو جزاء تأديبي قد يوقعه رب العمل ضد العامل، وفق سلم الأخطاء والعقوبات المقررة في النظام الداخلي، و يترتب عن التوقيف حرمان العامل من العمل، و تبعا لذلك من الأجر .

● **التوقيف الاحتياطي :** يتقرر في حال التحقيق مع العامل بتهمة سالبة للحرية، بحيث يوقف عن العمل إلى حين نظر الجهات القضائية في الدعوى، حيث إما بالإدانة فيكون ذلك سببا لانقضاء علاقة العمل، أو بالبراءة حيث يعاود العامل حينها الرجوع لمنصب عمله .

● **التوقف المؤقت للهيئة المستخدمة :** و هي الحالة الوحيدة التي يعود سبب الانقطاع فيها عن العمل مرتبط بحالة المؤسسة، حيث تتوقف عن العمل لاعتبارات مختلفة، مثل أعطاب لحقت وسائل الإنتاج، أو تعرض المؤسسة لأخطار طبيعية، أو لصعوبات مالية تمر بها المؤسسة، أو في التموين بالمادة الأولية، بحيث يضطر رب العمل إلى غلق مقرات العمل حتى زوال سبب التوقف .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

د. أحكام ظروف عقد العمل : تتضمن ظروف العمل الظروف و الجوانب التنظيمية التي تحكم

علاقة العمل، و التي يمكن إجمالها فيما يلي :

➤ **المدة القانونية للعمل** : يقصد بها المدة اليومية أو الأسبوعية التي يكون خلالها العامل في وضعية تبعية لرب العمل، ملتزما بوضع جهده في خدمته، و قد تكفل المشرع الجزائري بتنظيمها و اعتبارها من النظام العام، و هي محددة بأربعين ساعة أسبوعيا يترك للمؤسسات المستخدمة صلاحية توزيعها على مدار الأسبوع حسب خصوصيات كل قطاع . الا ان التوقيت المتبع في الغالب كما يلي: موافقت العمل في الجزائر: 8 سا - 16:30 سا

- أيام العمل من الأحد الى الخميس

➤ **فترات الراحة و العطل القانونية و الخاصة** : يمكن أن نبين في هذا الصدد :

● **الراحة الأسبوعية** : حدد المشرع حددا الأدنى بأربع و عشرين ساعة متتالية أسبوعيا حسب المادة 33 من قانون 90/11 و تستحق في الأصل يوم الجمعة، مع إمكان تكييفها حسب خصوصيات كل قطاع بأن تمنح في يوم آخر.

● **العطل و الإجازات القانونية** : المقصود بها إجازات العطل الوطنية و الدينية المحددة قانونا و التي تكون مدفوعة الأجر و تمثل في :

- الأعياد الوطنية: عيد الثورة 1 نوفمبر و عيد الاستقلال 5 جويلية ،
- الأعياد المدنية: عيد العمال 1 ماي،- عيد راس السنة الميلادية 1 جانفي
- الأعياد الدينية: عيد الفطر (يومين)، عيد الأضحى (يومين)، أول محرم ، عاشوراء، المولد النبوي الشريف.

● **العطل الخاصة** : يتمكن العامل من الحصول فرديا على عطل خاصة في حالات معينة حددتها المادة 54 من قانون 90/11، إضافة إلى استحقاق عطلة خاصة بمناسبة أدائه الحج مرة واحدة خلال مساره المهني .

هـ. آثار عقد العمل : تتضمن آثار عقد العمل بيان حقوق و التزامات كلا الطرفين :

➤ **حقوق و واجبات العامل** :

● **حقوق العامل** : تتمثل على الخصوص فيما يلي :

- **الحق في الأجر** : هو المقابل المالي المحدد الذي يتفق عليه، و يدفع للعامل نقدا كلما حل أجل سداده، مقابل العمل المؤدى، فهو متلازم مع العمل وجودا و عدما مثلما يفهم من نص المادة 80 ق/90، و هو يعنى بحماية قانونية صارمة بالنظر لطابعه الاجتماعي و المعيشي، حيث أقر له المشرع أفضلية في السداد قبل غيره من الديون، بما فيها ديون الخزينة العمومية وفق نص المادة 89 .

- **الحق في التأمين و الحماية و الضمان الاجتماعي** : تتقرر هذه الحقوق في ذمة رب العمل و الدولة، كما هو الحال عند تعرض العامل لحادث عمل، أو مرض مهني، أو حتى لأسباب غير مرتبطة بعلاقة العمل كما هو الحال بالنسبة للشيخوخة و المرض وفق أحكام الضمان الاجتماعي و التي تمتد لفروع العامل و أصوله المكفولين و لزوجيه .

- **الحق في الراحة و العطل القانونية** : أضحى الحق في العطل حقا مكفولا دستوريا حسب نص المادة 03/55 من الدستور .

- **التأمين على البطالة** : استحدث المشرع هذا التأمين بمقتضى المرسوم التشريعي 11/94 بالنسبة للعمال الذين يفقدون مناصب عملهم لأسباب لا إرادية اقتصادية، و يتمثل في اكتتاب تأمين على البطالة لدى الصندوق الوطني للتأمين على البطالة .

- **الحق في التقاعد** : هو حق شخصي ذو طابع مالي، يستفيد منه العامل الذي استوفى شروط استحقاقه، لاسيما دفع استحقاقات الضمان الاجتماعي خلال المدة التي تمكنه من الاستفادة من أداءات الصندوق، و هي مقدرة ب 32 سنة يستحق على إثرها العامل الحق في التقاعد على أساس نسبة 80 من

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المائة من متوسط الأجر المدفوع عن السنة الأخيرة من العمل، أو الثلاث سنوات الأخيرة من العمل إذا كان ذلك أفضل للعامل، و ينتقل الحق في التقاعد إلى من هم في كفالته من ذوي الحقوق، و هم الزوج، و الفروع، و الأصول المكفولين .

– **الحق في التكوين و الترقية المهنية**: ألزم المشرع رب العمل بمباشرة أعمال التكوين لمصلحة الأجراء و تحسين مستواهم حسب المادة 57 من قانون 11/90، و ألزم العمال في ذات الوقت بمتابعة دورات التكوين التي ينظمها رب العمل .

– **الحق في ممارسة النشاط النقابي**: يمكن الدستور الجزائري العمال من الحق في الممارسة النقابية من خلال السماح بتأسيس نقابات مستقلة عن الاتحاد العام للعمال الجزائريين، بعد أن كان مفهوم الممارسة النقابية في ظل النصوص السابقة يقتصر على حق الانضمام لهذه النقابة، و أقر بالنسبة للنقابيين إجراءات حمائية خاصة، تتمثل على الخصوص في حظر الإجراءات العقابية التي تتخذ ضد النقابيين بمناسبة ممارستهم لمهامهم .

➤ **التزامات العمال**: يرتب عقد العمل على عاتق العامل الالتزامات التالية :

● **الالتزام بتنفيذ العمل المحدد في العقد**: أقرت المادة 7 من قانون 11/90 هذا الالتزام باعتباره التزاما أساسيا مرتبا على عاتق العامل بمقتضى العقد، كما أن الإخلال به بدون عذر مقبول يمكن اعتباره خطأ مهنيا جسيما قد تسريحه تأديبيا بدون الحق في التعويض وفق نص المادة 73 من القانون 90/11.

● **الالتزام بتوجيهات صاحب العمل**: من الواجبات الأساسية المترتبة على عاتق العامل و المستندة إلى عنصر التبعية و سلطة رب العمل في الإشراف و الرقابة، سواء قدمت هذه التوجيهات مباشرة أو بشكل غير مباشر، لاسيما بمقتضى التقسيم العضوي للمهام . يعتبر خرق هذا الالتزام بالحالات التي يمكن أن تبرر التسريح الذي يتعرض له العامل دون الحق في التعويض على اعتبار أنه من الأخطاء المهنية الجسيمة .

9. واقع التشغيل والبطالة في الجزائر:

وفقا لآخر إحصائيات أجريت في سبتمبر عام 2013 ووفقا لمنظمة العمل الدولية، وصل حجم اليد العاملة في الجزائر 11964000 نسمة، أي بزيادة نسبية قدرها 4.7% مقارنة مع سبتمبر 2012 كما تجاوز عدد الإناث الناشطات مليوني امرأة (2275000) تمثل نسبة 19% من القوى العاملة بأسرها . في حين بلغ معدل المشاركة في القوى العاملة من السكان الذين تتراوح أعمارهم بين 15 وأكثر أو زيادة في سن النشاط الاقتصادي إلى 43.2% بزيادة قدرها 1.2% مقارنة بسبتمبر 2012 وأكثر من 0.3% مقارنة إلى عام 2011 بنسبة بين الجنسين، و وصلت إلى 69.5% الرجال و 16.6% من النساء . ويقدر عدد سكان البطالين حسب منظمة العمل الدولية في 1,175,000 نسمة ، بمعدل 9.8 %، حيث بلغ معدل البطالة 8.3% لدى الرجال ، و 16.3 % بين النساء. إلا أنه هناك انخفاضا في معدل البطالة بين الجنسين مقارنة مع 2012، ولكن أكثر وضوحا بين الرجال حيث إنخفضت بمعدل 1.3 % مقارنة بعام 2012، في حين أنخفض معدل البطالة للإناث بنسبة 0.7% فقط خلال نفس الفترة ، إلا أننا سجلنا إنخفاض في معدل البطالة بين الإناث منذ عام 2011 ولا يزال ، ويزيد من معدل من 19.2% في عام 2010 إلى 17.2% في عام 2011 إلى 17.0% في عام 2012 ، وأخيرا 16.3 % في عام 2013 . كما أنه بعد الارتفاع المستمر في معدل البطالة بين فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم بين (16-24) منذ عام 2010 ، ويشهد هذا العام إلى انخفاض نسبي في معدل من 27.5 % إلى 24.8 % بين عامي 2012 و 2013، وأفاد استطلاع رأي قام به مكتب العمل الدولي أن 73.8 % من العاملين اقرروا أنهم استخدموا العلاقات الشخصية للعثور على وظيفة ، 55.0 % عثروا على الوظائف عن طريق تسجيلهم مع إحدى وكالات التوظيف ، و 55.4 % حصلوا على الوظيفة عن طريق الاتصال المباشر مع الشركات ، في حين أن 26.4 % حصلوا على الوظيفة عن طريق اللجوء إلى الاموال .

في المجموع، وهناك 852,000 شخص للعمل في سن النشاط الاقتصادي 368,000 من الرجال و 485,000 النساء حسب إحصائيات سبتمبر 2013. وتتميز هذه الشريحة من السكان 55.1% تقل أعمارهم عن 30 عاما، و 76.7% ليس لديهم المؤهلات و 28.5% من هذه الفئة من القوى العاملة والتي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تقدر بحوالي 243,000 نسمة لم تقم بأي خطوات للعثور على وظيفة في سبتمبر لأنهم يعتقدون أنه لا توجد وظيفة.^{xi}

ز. سياسة التشغيل في الجزائر:

تقوم سياسة التشغيل في الجزائر على ركيزتين: ترقية الشغل من طريق المبادرات المقاولاتية وترقية دعم الشغل الأجور. ومن أبرز الهيئات والآليات والصيغ المعتمدة في مجال مكافحة البطالة وترقية التشغيل.

➤ **ترقية الشغل من طريق المبادرات المقاولاتية:** يستند هذا الاتجاه إلى فكرة التشغيل الذاتي، أي إن الشباب هم أنفسهم من يخلق فرص عمل لأنفسهم، ودور الدولة هنا هو دور الداعم والمرافق. وتجسيدا لذلك تم إنشاء وكالات وصناديق لهذا الغرض وهي: وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي؛ وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار؛ مديريات التشغيل بالولايات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI؛ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب FNSEJ؛ الصندوق الوطني لتسيير القرض الصندوق الوطني لدعم القرض الصغير؛ الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC.

➤ **دعم الشغل الأجور:** بالمقابل الشباب الذين لديهم رغبة واستعداد لإنشاء مؤسساتهم هناك شباب يبحثون عن عمل مأجور. ومن أجل مساعدة هؤلاء ومرافقتهم في بحثهم هذا، تم اعتماد مجموعة من الآليات والتدابير:

- جهاز المساعدة على الإدماج المهني الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM؛
- جهاز المساعدة على الإدماج المهني DAIP وعقود ما قبل التشغيل CPR؛
- أشغال المنفعة العامة ذات كثافة اليد العاملة TUPHIMO؛
- التشغيل المأجور بمبادرة محلية ESIL وبغرض تفعيل ودعم أهداف هذه الهياكل، وكذا تشجيع إنشاء المؤسسات؛

- وكالة التنمية الاجتماعية ADS.^{xii}

2. الاتفاقيات التجارية في الجزائر

تعتبر الجزائر واحدة من أهم دول العالم التجارية، وبشكل تصدير المحروقات الجزء الأكبر من نشاطها التجاري، فهي أكبر منتجي الغاز والنفط في العالم تحتل المرتبة 12 عالميا في إنتاج النفط لسنة 2009. والمرتبة 6 في إنتاج الغاز الطبيعي عالميا لسنة 2007. والمرتبة الأولى عالميا في تصدير غاز طبيعي مسال LNG. تمتلك احتياطي يقدر بـ 25,000 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي. وتنتج الجزائر 1.45 مليون برميل يوميا من النفط، و152 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي سنويا، ما يعادل 234 مليون طن من الغاز والنفط ومشتقاته سنويا، تصدر منها 134 مليون طن سنويا. وكان الاحتياطي سابقا يبلغ لمدة 40 سنة. وحسب الدراسات الجديدة تبين ان لاحتياطي يكفي لـ 100 عام. وأكثر إذا اكتشفت حقول جديدة مستقبلا. وأخيرا في فبراير 2010 تم اكتشاف أول اكتشاف للغاز الطبيعي في شمال البلاد في منطقة الرحوية في ولاية تيارت، الواقعة على بعد نحو 300 كيلومترا غربي العاصمة الجزائرية. يشار إلى أن إنتاج الجزائر من النفط والغاز يتم منذ تحقيق أول اكتشاف في جنوب البلاد. كذلك تتوفر الجزائر على الاحتياطي الثاني عالميا بعد الولايات المتحدة الأمريكية، من غاز حجر الأردواز المعروف بالغاز غير الطبيعي. والذي لم تستغله الجزائر بعد ويعتمد بشكل كبير اقتصادها على تصدير النفط والغاز والصناعات البتر وكيميائية التي تمثل بمجموعها 80% من صادرات البلاد، إضافة إلى صناعة الميكانيكية والمحركات والحافلات والشاحنات. والجرارات والآلات الفلاحية. والفلاحة التي تتركز أساسا على زراعة الحمضيات والتفاح والحبوب وزيت الزيتون. كما للجزائر ثروات طبيعية أخرى الحديد منجم الوزنة ومنجم بوخضرة التي تنتج 3.645 ملايين طن. وكذلك منطقة جبيلات في الجنوب وهو من أكبر حقول الحديد في العالم والذي لم يستثمر فيه بعد. والفحم واليورانيوم. ومنجم الذهب في الهقار. والزنك. الرصاص. النحاس. الرخام. والرثيق العالم.^{xiii}

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وتعتبر الاتفاقات التجارية ضرورة تفرضها المتغيرات والتحديات الراهنة والمستقبلية، وهذا لما توفره من مزايا وإيجابيات لاقتصاديات الدول النامية عموما والدول العربية خصوصا، من أجل مساعدتها على النهوض باقتصادياتها والاستفادة من الخبرات والمعارف التطبيقية ونقل التكنولوجيا والحصول على الدعم اللازم لتمويل مشاريعها التنموية. كما أنها تكتسي أهمية بالغة في إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال جلب رؤوس الأموال الأجنبية، وخلق مناصب العمل وتوفير العملة الصعبة وتحويل التكنولوجيا والمنافسة الدولية وتقليص نفقات الدولة، خاصة وان الجزائر تحتل المرتبة من حيث ^{x v} 133 فائض حساب التجاري في العالم.

وعليه فقد وقعت الجزائر على العديد من الاتفاقيات التجارية نوجزها فيما يلي:

أ. **اتفاق تعاون مع الإتحاد الأوروبي:** وقعت الجزائر سنة 1976 اتفاق تعاون مع الإتحاد الأوروبي ذو طابع تجاري مدعما ببرتوكولات مالية تتجدد بصورة دورية كل 05 سنوات، كان الهدف من وراء هذا الاتفاق ترقية المبادلات بين الجزائر والسوق الأوروبية ورفع حجم نمو التجارة الخارجية وتحسين شروط دخول السلع الجزائرية إلى السوق الأوروبية ، وقد استفادت الجزائر في إطار الأربع بروتوكولات من مساعدة مالية قدرت ب 784 مليون إيكو 1996 و 640 مليون إيكو 1978 من البنك الأوروبي للاستثمار في شكل قروض ميسرة.

غير أن هذا الاتفاق الذي كان يتسم بمنح تفضيلات تجارية في اتجاه واحد، أي بدون المعاملة بالمثل لم يعد معمولاً به في إطار التوجهات الجديدة للسياسة الأوروبية المتوسطة المتجددة، وكذا أحكام وإجراءات المنظمة العالمية للتجارة.

ففي ظل هذه المعطيات بادرت الجزائر إلى بدء مفاوضاتها مع الإتحاد الأوروبي في جوان 1996 ، من أجل إبرام اتفاق الشراكة مع

الإتحاد الأوروبي، وبعد سلسلة من المفاوضات دامت 12 جولة للوصول إلى اتفاق بين الجزائر والإتحاد الأوروبي ، وقد دخل حيز التنفيذ في سبتمبر /04/ 2005 سلسلة من الجولات، وفي النهاية، تم الوصول إلى اتفاق نهائي في 22/04/2002^{x v}، وذلك بموجب المرسوم رئاسي رقم 159-05 مؤرخ في 27 أبريل سنة 2005، يتضمن التصديق على الاتفاق الأوروبي المتوسطي لتأسيس شراكة بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من جهة ، و المجموعة الأوروبية و الدول الأعضاء فيها من جهة اخرى ، الموقع بفالونسيا يوم 22 أبريل سنة 2002.

وما يجب الإشارة إليه، أن الإتحاد الأوروبي يعتبر بالنسبة للجزائر من أهم الشركاء التجاريين، حيث تمثل واردات الجزائر من الإتحاد الأوروبي أكثر من 65 % خلال الفترة الممتدة ما بين 2003 - 1997، أما صادرات الجزائر إلى الإتحاد الأوروبي فهي الأخرى تمثل نسبة معتبرة، حيث وصلت إلى 60 % خلال نفس الفترة، وهو ما يدل على العلاقات التجارية القوية بين الطرفين.

ب. **اتحاد المغرب العربي :** كما أن الجزائر عضو مؤسس في اتحاد المغرب العربي (AMU) الذي تم تأسيسه 17/02/1989 و تضم في عضويتها بالإضافة الى الجزائر كل من ليبيا، تونس ، المغرب وموريتانيا و يهدف الاتحاد المغربي إلى فتح الحدود بين الدول الخمسة لمنح حرية التنقل الكاملة للأفراد والسلع، والتنسيق الأمني، ونهج سياسة مشتركة في مختلف الميادين، والعمل تدريجيا على تحقيق حرية تنقل الأشخاص وانتقال الخدمات والسلع ورؤوس الأموال فيما بينها.

ج. **منظمة التجارة الحرة العربية الكبرى:** الجزائر هي عضو مؤسس لمنظمة التجارة العربية الحرة الكبرى، والتي تم تأسيسها بقرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي رقم 1317 د.ع 59 بتاريخ 19/2/1997 ، وهي عبارة حلف اقتصادي بين الدول العربية للتكامل الاقتصادي والتبادل التجاري منخفض الرسوم الجمركية. دخلت منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى حيز التنفيذ ابتداءً من أول كانون الثاني/يناير 2005. وتضم في عضويتها دول مجلس التعاون الخليجي و المملكة ومصر والعراق والأردن ولبنان وليبيا والمغرب وفلسطين والسودان وسوريا وتونس واليمن.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

د. إتفاقية تيسير و تنمية التبادل التجاري بين الدول العربية : وقعت الجزائر على إتفاقية تيسير و تنمية التبادل التجاري بين الدول العربية المحررة بتونس يوم 27 فبراير سنة 1981 بموجب المرسوم رئاسي رقم 223-04 مؤرخ في 3 أوت سنة 2004.^{xvi}

هـ. المنظمة العالمية للتجارة : الجزائر هي من من الاعضاء المرتقب انضمامهم الى المنظمة العالمية للتجارة (WTO) حيث قام فوج العمل المكلف بمسار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة تسعة اجتماعات اخرها كان في 2013/02/1^{xvii}، حيث طرح خلالهم حوالي 1500 سؤال وطلب توضيحات بجنييف في 21 أكتوبر 2005 قدمت الجزائر عروضها الأخيرة في جانفي 2005 وسمحت بالإمضاء على اربع إتفاقيات ثنائية وكذا تقدماً كبيراً في المفاوضات مع عدد من الدول.

ورغم وصول مسار انضمام الجزائر للمرحلة النهائية بعد تسعة اجتماعات إلا أن بعض المسائل المطروحة في المذكرة سيتم مراجعتها في الاجتماع المقبل لفوج العمل خصوصاً فيما يتعلق برخص الاستيراد وعلى الخصوص تجارة الأدوية وكذا بعض الإجراءات المتعلقة بتجارة السلع والسلع الصناعية التي لا تزال رهن المفاوضات.

3. تأسيس الشركات في الجزائر : حسب تصنيف البنك الدولي تحتل الجزائر المرتبة 164 ويتطلب تأسيس الشركات في الجزائر حوالي 25 يوم وذلك لان تأسيس الشركات يتطلب استكمال جملة من الاجراءات نوجزها فيما يلي :

أ. الاجراءات الادارية والاشهارية الواجبة لانشاء المؤسسات وبداية النشاط.

➤ الاجراءات الادارية والقانونية

● **التأسيس القانوني للشركة .** تتم معاينة انشاء مؤسسة عن طريق عقد رسمي محرر من طرف المثق ، ويعطي هذا العقد الصفة القانونية للمؤسسة الذي يمنحها خصائص الشخص الطبيعي الذي يخضع للضريبة على الدخل الاجمالي او الشخص المعنوي الذي يخضع للضريبة على ارباح الشركات - اجبارية الايداع والاشهار والترقيم : حتى لا يقع تحت طائلة البطلان يجب على عقد المؤسسة ان :

*ينشر في الكشوف الرسمي للاعلانات القانونية

*يودع لدى كاتبة الضبط للمحكمة

*يرقم السجل التجاري في خضم شهرين من تأسيس الشركة

● **التصريح بالوجود :** يجب اکتتاب تصريح في الثلاثين يوما الاولى من بداية النشاط المؤسسة لدى مفتش الضرائب ومديرية كريات المؤسسة او مركز الضرائب او المركز الجوارى الذي تنتمي اليه المؤسسة

● **التصريح بالاستثمار :** يستوجب على المؤسسات التي تستفيد من الامتيازات الجبائية التي تقدم تصريحا بالاستثمار للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار او الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب او الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة او الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، ويجب ان يرفق هذا التصريح بالاضافة الى طلب خطي للامتيازات الجبائية بقائمة برنامج التجهيزات التي سيتم اقانؤها.

➤ الحصول على المعلومات الجبائية :

● **طلب المعلومات الجبائية لدى المصالح الجبائية :** يمكن للمستثمر او المدير او اي شخص معين لانشاء مؤسسة ان يجمع المعلومات الجبائية بالتقرب من المصالح الجبائية التالية :

مفتشية الضرائب او قباضة الضرائب التي تنتمي اليها المؤسسة ؛

-مديرية الضرائب للولاية او المديرية الجهوية للضرائب التي تنتمي اليها المؤسسة .

● **المعلومات الجبائية التي يتم طلب لدى المصالح الجبائية :** لدى المصالح الجبائية يجب على المستثمر أو المدير أو اي شخص معين لاتمام الاجراءات ان يتفسر عن المعلومات التالية :

-الواجبات والحقوق في المجال الضريبي

-الناتج الجبائية المترتبة عن قرارات انشاء المؤسسة

-الامتيازات الجبائية التي تحق للمؤسسة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

هذا المعلومات ستوضح الرؤية للمؤسسة في اختيار اختيارات ضريبية افضل دون مخالفة القوانين الجبائية .^{xix}

وتحتل الجزائر حسب تقرير البنك الدولي الصادر 29/10/2013 المراتب التالية :
-المرتبة 176 في عملية تسجيل الملكيات عالميا وتتطلب 10 اجراء و63يوم في المتوسط،
-المرتبة 174 فيما يتعلق بدفع الضرائب بمتوسط 29 شخص يدفع الضريبة وبمتوسط 451 ساعة/السنة ؛

-المرتبة 148 فيما يتعلق بالحصول على الكهرباء وتتطلب 5 اجراءات و180 يوم في المتوسط ؛
-المرتبة 164 فيما يتعلق بسهولة إقامة الأعمال التجارية،
-المرتبة 13 فيما يتعلق بتأسيس عمل تجاري وتتطلب 14 اجراء و25 يوم في المتوسط،
-المرتبة 147 فيما يتعلق بتراخيص البناء وتتطلب 19 اجراء و241 يوم في المتوسط،
-المرتبة 98 فيما يتعلق بحماية المستثمر،
-المرتبة 129 فيما يتعلق بتنفيذ العقود وتتطلب 45 اجراء و630 يوم في المتوسط،
-المرتبة 133 فيما يتعلق بالتجارة مع الدول المجاورة تتطلب عملية استكمال اجراءات التصدير 17 يوم والاستيراد 27 يوم في المتوسط،^{xx}

4. النظم الضريبية التي تخضع لها المؤسسات في الجزائر:

يرتبط النظام الضريبي بالشكل القانوني للمؤسسة وبطبيعة النشاط الاقتصادي وبحجمها، وتحتل الجزائر المرتبة 174 في دفع الضرائب، و للالام اكثر بالموضوع ارتاينا اتباع التقسيم الاتي:

أ. **النظم الضريبية التي تخضع لها شركات الاشخاص المحلية** : تخضع شركات الاشخاص الى الضريبة على الدخل الاجمالي اختياريا ولها الحق في أن تختار الخضوع الى الضريبة على ارباح الشركات في حالات معينة، ويختلف النظام الضريبي حسب الفئة التي تنتمي اليها المداخيل وحسب رقم الاعمال المتوقع تحقيقه، وهي كما يلي:

➤ **فئة الأرباح الصناعية و التجارية و الحرفية** : تعرف المهنة بأنه عمل جدي يتفرغ له الإنسان ويكرس وقته من أجل تحقيق ربحا و يقصد بالمهنة التجارية المهنة التي يقوم بها أصحاب الاعتماد بممارسة الأعمال التجارية بقصد الحصول على الربح.^{xxi}

● **أنماط فرض الضريبة** : يكون نمط فرض الضريبة في صنف الأرباح الصناعية التجارية والحرفية على أساس رقم الأعمال المحقق وفق 03 أصناف :

- **الصنف الأول** : الضريبة الوحيدة الجزافية : تأسست الضريبة الوحيدة الجزافية بموجب قانون المالية لسنة 2007 لتحل محل النظم الجزافي للضريبة على الدخل الإجمالي و تعوض الضريبة على الدخل الإجمالي و الرسم على القيمة المضافة و الرسم على النشاط المهني و يخضع لهذه الضريبة : الأشخاص الطبيعيون الذين تتمثل تجارتهم الرئيسية في بيع البضائع ، الأشياء عندما لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي خمسة ملايين بما في ذلك الحرفيون التقليديون الممارسون للنشاط الحرفي.

-الأشخاص الطبيعيون الذين يمارسون أنشطة أخرى (تأدية خدمات تابعة لصنف الأرباح الصناعية والتجارية) عندما لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي خمسة ملايين.^{xxii}

لا يخضع للضريبة الجزافية الوحيدة الذين يمارسون في آن واحد أنشطة تنتمي للفئتين السابقتين إلا إذا لم يتجاوز رقم أعمالهم السنوي لمجموع النشاطين (بيع البضائع + تأدية الخدمات) 5 000 000.00 دج سنويا.

- **معدلات الضريبة الوحيدة الجزافية** ^{xxiii} : حسب المادة 10 من قانون المالية التكميلي لسنة 2008 يحدد معدل لضريبة الوحيدة الجزافية بـ:

5% بالنسبة لبيع الأشياء و البضائع
12% بالنسبة لأنشطة تأدية الخدمات

-**توزيع الضريبة الوحيدة الجزافية** :^{xxiv}

48.5% لفائدة ميزانية الدولة – 40% لفائدة البلديات

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

5% لفائدة الولاية - 5% لفائدة الصندوق المشترك للجماعات المحلية
1% لفائدة غرفة التجارة والصناعة - 0.020% لفائدة غرف الحرف-0.48% لفائدة غرفة الناعة التقليدية

● **الصف الثاني : النظام المبسط** يخضع للنظام المبسط الأشخاص الطبيعيون الذين يحققون أرباحا صناعية أو تجارية أو حرفية و لا يخضعون لنظام الضريبة الوحيدة الجزافية و لا يتجاوز رقم أعمالهم عشرة ملايين سنويا لـ 10 000 000 دج. ^{xxv}

● **الصف الثالث : النظام الحقيقي**؛ يطبق هذا النظام وجوبا على ما يلي :
-الأشخاص الطبيعيون الذين تتمثل تجارتهم الرئيسية في بيع البضائع و الأشياء عندما يتجاوز رقم أعمالهم السنوي 10 000 000 دج بما في ذلك الحرفيون التقليديون الممارسون لنشاط حرفي .
-الأشخاص الطبيعيون الذين يمارسون أنشطة أخرى (تأدية الخدمات) عندما يتجاوز رقم أعمالهم السنوي 10 000 000 دج، يحسب مبلغ الضريبة حسب الجدول المشار إليها لاحقا في المادة 10 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم الماثلة.

-الأشخاص الطبيعيون الذين يقومون بعملية الجملة مهما يكون رقم الاعمال المحقق. ^{xxvi}
➤ **فئة أرباح المهن غير التجارية**؛ تعتبر بمثابة أرباح غير تجارية كل من :
أرباح المهن التي تلعب فيها العمليات الفكرية دورا هاما كالأطباء و المحامون و الموثقون و خبراء المحاسبة الخ.

أرباح المهن التي لا يتمتع صاحبها بصفة التاجر ، ^{xxvii}
● **أنماط فرض الضريبة** : يكون نمط فرض الضريبة في صنف أرباح المهن غير التجارية وفق نمطين : ^{xxviii}

- **نمط التصريح المراقب** :حسب هذا النظام يتوجب على المكلفين الذين يحققون أرباحا غير تجارية التصريح بأرباحهم الذي يعتبر أساسا فرض الضريبة
- **نظام الاقتطاع من المصدر** : يخضع لهذا النظام الإيرادات التي يدفعها المدينون العاملون في الجزائر إلى مستفيدين يوجد موطن تكليفهم خارج الجزائر مثل ربوع عائدات المؤلف التي يتقاضاها الكتاب والموسيقيون و الملحنون.

★ **معدل الاقتطاع من المصدر** :بالنسبة للأشخاص غير المقيمين في الجزائر :
24% المبالغ المدفوعة للأشخاص الممارسين لنشاط متعلق بالمهن الحرة .
24% على المبالغ المدفوعة للشركات الأجنبية الفردية غير المقيمة منها بالجزائر .

➤ **فئة المرتبات و الأجور و المعاشات و الربوع العمرية** : تتميز الضريبة على الدخل الإجمالي صنف الرواتب و الأجور بأنها سنوية الأسعار شهرية الاستحقاق يخضع اقتطاعها لجدول تصاعدي بالشرائح كما أنها مفروضة على دخل الأفراد أو الأشخاص الطبيعيين الذين يرتبطون بالغير بعلاقة عمل كما أنها ضريبة شخصية و تقتطع من المنبع من طرف أصحاب الأعمال. ^{xxix}

➤ **المداخل الفلاحية** : المداخل الفلاحية هي تلك الأرباح الناتجة عن النشاطات الزراعية الرعوية و تربية النحل على أن لا تكون ذات طابع صناعي . ^{xxx}
و تحدد القاعدة الضريبية للمدائل الزراعية كما يلي :

(السعر المتوسط للهكتار – تكاليف الهكتار) × المساحة

أما فيما يخص المدائل المستخلصة من تربية الحيوانات (الأغنام، الأبقار، الماعز) فتحدد الضريبة كما يلي ^{xxxi} :

(القيمة التجارية المتوسطة – التخفيض المحدد من إدارة الضرائب) × عدد الحيوانات حسب كل فئة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

➤ **معدل الضريبة على الدخل الاجمالي:** بعد خصم التكاليف من قيمة الارباح الصناعية والتجارية والحرفية او من قيمة الارباح المهن الحرة تاتي مرحلة تحديد قيمة الضريبة واجبة الدفع وتتحدد تحسب الضريبة على الدخل الإجمالي وفقا للجدول الشهري التصاعدي الذي يتم إنجازه طبقا لأحكام المادة 104 قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلةو التي تم تعديلها بموجب المادة 05 من قانون المالية لسنة 2008 حيث :

الجدول رقم : 1 حساب الضريبة على الدخل الإجمالي .

قسط الدخل الخاضع للضريبة	نسبة الضريبة	الضريبة	الضريبة التصاعديّة
أقل أو يساوي 120 000.00	%00	/	/
من 120 000 إلى 360000	%20	48000	48000
من 360000 إلى 1440000	%30	324000	372000
أكثر من 1440000	%35		

المصدر: قانون المالية التكميلي 2008.

ب. **النظم الضريبية التي تخضع لها شركات الاموال المحلية:** تخضع شركات الاموال احباريا الى الضريبة على ارباح الشركات ووعاء هذه الضريبة يتمثل في الربح الجبائي هذا الاخير يحسب كمايلي :

$$\text{الربح الجبائي} = \text{ربح محاسبي} + \text{استرادات} - \text{تخفيضات}$$

و يتم تحديد الربح المحاسبي بواسطة طريقتين : عن طريق قائمة المركز المالي أو قائمة الدخل .^{xxxxi}
***عن طريق لقائمة المركز المالي:** \sum الأصول (الجارية + غير الجارية) - \sum الخصوم (الجارية + غير الجارية) = النتيجة (ربح أو خسارة) .
***عن طريق قائمة الدخل :** المنتجات - الأعباء = النتيجة (ربح أو خسارة) حيث الربح يخضع أما الخسارة فمعفاة من الضريبة على أرباح الشركات . تتمثل الاسترادات (الفروقات الدائمة) في الأعباء الغير قابلة للخصم اما التخفيضات فتتمثل في:
 - الخسائر المالية للسنوات السابقة : قابلة للخصم من الربح الخاضع للضريبة إلى غاية السنة المالية الرابعة الموالية إذا لم يكفي الربح لتخفيض العجز .

- فوائض القيم الناتجة عن التنازل عن الاستثمارات المحسوبة بالكامل.

- فوائض القيمة قصيرة الأجل > 03 ثلاث سنوات تخفيض قدره %35.

- فوائض القيمة طويلة الاجل < 03 ثلاث سنوات تخفيض قدره %65.

- الأعباء القابلة للخصم جبائيا و لكن المؤسسة لم تحسمها عند تحديد الربح .

- إعانات الاستثمار المدمجة كاملة في الربح .

➤ **معدلات الضريبة على أرباح الشركات :** ^{xxxxiii}

- المعدل العام 25 % على الأعمال التجارية و أداء الخدمات ؛

- المعدل المنخفض 19 % على نشاطات إنتاج السلع أو المقاولو و الأشغال العمومية و الأنشطة

السياحية ؛

19 % إذا كان رقم الأعمال المحقق عن العمليات السابقة يفوق اويساوي 50 % من رقم الأعمال الإجمالي .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ج. النظام الضريبي المفروض على المؤسسات الأجنبية : وفي هذا الصدد نميز بين نوعين من المؤسسات الأجنبية، المؤسسات الأجنبية التي لها إقامة مهنية دائمة في الجزائر، والمؤسسات الأجنبية التي ليست لها إقامة مهنية دائمة .

➤ **النظام الضريبي المفروض على المؤسسات الأجنبية التي لها إقامة مهنية دائمة في الجزائر:**
يقصد بالمؤسسات الأجنبية التي لها إقامة مهنية دائمة بالجزائر شركات الأموال و المؤسسات الفردية التي تمارس بالجزائر بصفة دائمة نشاط تأدية الخدمات في إطار عقود مبرمة مع أعوان جزائريين ضمن القطاع الصناعي أو التجاري ، تخضع المؤسسة الأجنبية التي لها إقامة مهنية دائمة في الجزائر إلى نظام جبائي لا يخالف إلى حد كبير النظام العام فهي تخضع لنفس الضرائب التي تخضع لها الشركات الجزائرية (IBS, IRG , TAP, TVA, TAXE FONCIER).

➤ **النظام الضريبي المفروض على المؤسسات الأجنبية التي ليست لها إقامة مهنية دائمة في الجزائر:**

يقصد بالمؤسسات الأجنبية التي ليست لها إقامة مهنية دائمة بالجزائر شركات الأموال و المؤسسات الفردية التي تمارس بالجزائر بصفة مؤقتة نشاط تأدية الخدمات في إطار عقود مبرمة مع أعوان جزائريين، تخضع المؤسسة الأجنبية التي ليس لها إقامة مهنية دائمة في الجزائر إلى نظام جبائي يخالف إلى حد كبير النظام العام وهو كما يلي:

• **الضريبة على أرباح الشركات IBS :** تخضع المؤسسات الأجنبية التي ليست لها إقامة مهنية دائمة في الجزائر للاقتطاع من المصدر بعنوان الضريبة على ارباح الشركات تحدد نسبة الاقتطاع من المصدر ب 24% بالنسبة :

- للمبالغ التي تقبضها المؤسسات الأجنبية التي ليست لها منشآت مهنية دائمة في الجزائر في إطار صفقات تأدية الخدمات،
- للمبالغ المدفوعة مقابل خدمات من كل نوع تؤدي أو تستعمل في الجزائر.
- للحواصل المدفوعة للمخترعين المقيمين في الخارج، إما بموجب امتياز رخصة استغلال براءاتهم، وإما بموجب التنازل عن علامة الصنع أو أسلوبه، أو صيفته، أو منح امتياز ذلك.

* للمبالغ التي تقبضها شركات النقل البحري الأجنبية إذا كانت بلدانها الأصلية تفرض الضريبة على مؤسسات جزائرية للنقل البحري بنسبة 10% .

غير أنه بمجرد ما تطبق هذه البلدان نسبة عليا أو دنيا، تطبق عليها قاعدة المعاملة بالمثل. يجب أن تكون المبالغ المسددة بالعملة الأجنبية إلى الدينار الجزائري بسعر الصرف الساري المفعول بتاريخ إمضاء العقد الذي تستحق بصده تلك المبالغ^{xxxiv}.

• **كيفية الاقتطاع والدفع :** يتم الإقتطاع من المبلغ الإجمالي لرقم الأعمال المقبوض . ويغطي هذا الإقتطاع الرسم على النشاط المهني والرسم على القيمة المضافة. يخفض وعاء الإقتطاع من المصدر ب 60 % بالنسبة للمبالغ المدفوعة بعنوان الإيجارات، بموجب عقد إعتقاد إيجاري دولي، لأشخاص غير مقيمين بالجزائر.

أما فيما يخص العقود المتضمنة استعمال البرامج المعلوماتية، يتم تطبيق تخفيض بنسبة 80% من مبلغ الأتاوى.

عندما تكون الخدمات مصحوبة أو مسبقة ببيع تجهيزات ، في إطار العقد نفسه أو الصفقة نفسها، فإن مبلغ هذا البيع لا يخضع للإقتطاع من المصدر شريطة أن تكون عملية البيع محررة في فاتورة منفصلة.

لحساب الإقتطاع ، تحول المبالغ المدفوعة بالعملة الأجنبية إلى الدينار الجزائري، حسب سعر الصرف المعمول به عند تاريخ إمضاء العقد أو الملحق الذي تستحق بموجبه هذه المبالغ. إن السعر الواجب اعتماده هو سعر بيع العملة الأجنبية المعنية^{xxxv}. يتعين على الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يدفعون المبالغ الخاضعة للضريبة، القيام

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

باقتطاع الضريبة من المصدر على أرباح الشركات، عند دفع هذه المبالغ إلى المؤسسات الأجنبية وذلك حسب الكيفيات التالية :

- يحسب مبلغ الدفع بتطبيق النسبة المعمول به على مدفوعات الفترة.
- يلزم بدفع الحقوق في العشرين يوما (20) الأولى التي تلي الشهر أو الثلاثي الذي تمت فيه الإقتطاعات من صندوق قابض الضرائب المختلفة الذي يتبع له مقر أو سكن الأشخاص أو الشركات، والمؤسسات والجمعيات التي تدفع المبالغ الخاضعة للضرائب^{xxxvi}.

➤ في مجال الضريبة على الدخل IRG تخضع الافراد او مؤسسات الاشخاص الى الاقتطاع من المصدر بمعدل 24% وتطبق على :

- أرباح المهن الحرة والوظائف والمهام التي لا يتمتع أصحابها بصفة التاجر، والمستثمرات المدرة للأرباح، والتي هي مصادر كسب لا تنتمي إلى صنف آخر من الأرباح أو المداخل،
- ريع عائدات المؤلف التي يتقاضاه الكتاب أو المؤلفون الموسيقيون، وورثتهم والموصى لهم بحقوقهم

- الريوع التي يتقاضاها المخترعون من منح رخصة استغلال شهادتهم أو بيع علامات صنع أو طرق أو صيغ أو التنازل عنها^{xxxvii}.
- المبالغ المدفوعة للفنانين والمؤلفين الذي يوجد مكان اقامتهم خارج الجزائر تخضع بمعدل 15% محرز من الضريبة^{xxxviii}.

5. أجهزة دعم الاستثمار في الجزائر: تنظم عملية الاستثمار في الجزائر من طرف المجلس الوطني للاستثمار ووكالات معينة تابعة له، سنتعرض لها تباعا :

أ. المجلس الوطني للاستثمار: بموجب المادة 18 من قانون الاستثمار ينشأ لدى الوزير المكلف بالاستثمار مجلس وطني للاستثمار يوضع تحت سلطة ورئاسة رئيس الحكومة ويكلف المجلس بالمسائل المتعلقة باستراتيجية الاستثمارات وبسياسة دعم الاستثمار^{xxxix}.

ب. الوكالة الوطنية لدعم وتطوير الاستثمار ANDI : هي مؤسسة الحكومية التي كانت تدعى في الأصل وكالة ترقية و دعم و متابعة الاستثمار من 1993 إلى 2000 ثم أصبحت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار مهمة تسهيل و ترقية و الاستثمار.ضمنت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بحكم خبرتها و حنكتها في مجال ترقية الاستثمار مكانة داخل شبكات دولية لوكالات ترقية الاستثمار كما تتعاون خاصة مع نظرائها الأوروبيين و العرب و الآسيويين وهي كما يلي:

● الجمعية العالمية لوكالات ترقية الاستثمارات التي تشمل أكثر من 150 وكالة ترقية استثمار في العالم،

● أنيما، شركات أورو متوسطية لوكالات ترقية الاستثمار لـ 12 بلد للضفة الجنوبية للبحر المتوسط بالشراكة مع وكالات فرنسية و إيطالية و إسبانية،

● شبكة استثمار، جمعية أنشأت عقب شبكات " أنيما " و وسعت لدول أوروبية أخرى،

● إبرام عدة عقود و اتفاقيات ثنائية مع وكالات ترقية الاستثمار تهدف لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة فيما يخص ترقية الاستثمار.

تعمل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من أجل تقديم خدمات وفقا للمعايير و المقاييس الدولية مع مؤسسات و هيئات دولية مختلفة مثل :

● CNUCED للاستشارة و الخبرة بمناسبة فحص سياسة الاستثمار في الجزائر،

● ONUDI لتكوين و إتقان إطارات الوكالة حول مناهج تقييم مشاريع الاستثمارات،

● البنك العالمي من أجل تدقيق سياق إنشاء المؤسسات و اقتراحات خاصة بتدابير التحسين في إطار برنامج " القيام بالأعمال " .

تمتلك الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار سمعة جيدة لدى المستثمرين الوطنيين و الأجانب فيما يخص الخدمات التي تقدمها لهم مجانا، حيث :

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- تستقبل و تنصح و تصطبغ المستثمرين على مستوى هياكلها المركزية و الجهوية؛
 - تطلع المستثمرين من خلال خاصة موقعها على الانترنت و ركائزها الدعائية و مختلف نقاط الاستعلامات بمناسبة ظواهر اقتصادية منظمة في الجزائر و في الخارج؛
 - تضي الطابع الرسمي على المزايا التي ينص عليها نظام التشجيع و ذلك بإنصاف و في آجال قصيرة؛
 - تحرص على التنفيذ المتفق عليه مع مختلف المؤسسات المعنية (الجمارك، الضرائب...الخ) لقرارات التشجيع على الاستثمار؛
 - تساهم في تنفيذ سياسات و استراتيجيات التنمية بالتآزر مع القطاعات الاقتصادية المعنية. ^{x1}
- ج. **الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب :ANSEJ** أنشأت الوكالة في سنة 1996 و هي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع و تدعيم و مرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة. يستفيد الشاب صاحب المشروع، من خلال مراحل إنشاء مؤسسته و توسيعها، من:
 - مساعدة مجانية (استقبال-إعلام-مرافقة-تكوين).
 - إمتيازات جبائية (الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة و تخفيض الحقوق الجمركية في مرحلة الإنجاز و الإعفاء من الضرائب في مرحلة الإستغلال).
 - الإعانات المالية (قرض بدون فائدة – تخفيض نسب الفوائد البنكية).

وضعت الوكالة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالعمل و التشغيل و تضطلع بالإتصال مع المؤسسات و الهيئات المعنية، بالمهام الرئيسية الآتية:

 - تدعم و تقدم الإستشارة و ترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الإستثمارية.
 - تسير، وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما، تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات و تخفيض نسب الفوائد، في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالعمل و التشغيل تحت تصرفها.
 - تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب و بالإمتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
 - تقوم بمتابعة الإستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة و مساعدتهم، عند الحاجة، لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بإنجاز الإستثمارات.
 - تقييم علاقات متواصلة مع البنوك و المؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع و تطبيق خطة التمويل و متابعة إنجاز المشاريع و استغلالها. ^{x1}

د. **أهم الأسباب الداعية للاستثمار في الجزائر**

➤ **فرص إستثمارية جاذبة: تتمثل في :**

 - 46 مليار دولار من الواردات: الصناعة الغذائية، الصيدلة، التعدين و المكنيك ... الخ.
 - 286 مليار دولار إستثمارات عمومية للفترة ما بين 2010-2014
 - قطاعات واعدة مع مشاريع ناضجة و مدروسة بدقة
 - التوفر على ثروات طبيعية هامة
 - الرتبة 15 من حيث الإحتياطيات النفطية المؤكدة في العالم
 - الرتبة 07 في العالم من حيث موارد الغاز المؤكدة
 - الطاقة الشمسية المحتملة: مدة أشعة الشمس تصل إلى 3000 ساعة سنويا.
 - ثروات منجمية أخرى: الفوسفات، الزنك، الحديد، الذهب، اليورانيوم، التنغستن، الكاولين والسيليكون ... الخ.

➤ **إستقرار إقتصادي :**

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

-الناتج الداخلي الخام : 183 مليار دولار أمريكي في عام 2011 مقابل 55 مليار دولار أمريكي في عام 2001.

- معدل النمو: 2.8٪ في عام 2011 مقابل 2٪ في عام 2001. معدل النمو خارج مجال المحروقات قدر ب 5.8٪ في عام 2011.

- الديون الخارجية: 4.5 مليار دولار أمريكي في عام 2011 مقابل 30 مليار دولار أمريكي في عام 2001.

- احتياطي الصرف: 174 مليار دولار أمريكي في عام 2011 مقابل 18 مليار دولار أمريكي في عام 2001.

➤ إمكانية الوصول إلى الأسواق الإقليمية

- الموقع الجيوالاستراتيجي المجاور للأسواق الأوروبية، الإفريقية و العربية
- 7 أسواق حدودية (تونس - ليبيا - النيجر - مالي - المغرب - الصحراء الغربية موريطانيا)
- الإنضمام إلى اتفاقية المنطقة العربية للتبادل الحر
- العضوية المرتقبة إلى منظمة التجارة العالمية.

➤ بنى تحتية قابلة للإستعمال، حديثة تتوافق مع المعايير الدولية

- الطرق: 112 696 كلم بما في ذلك 29 280 كلم من الطرق الوطنية
- المطارات: 35 مطار منها 13 دولية
- السكك الحديدية: 2 150 كم بما في ذلك 299 كلم مكهربة
- الموانئ: 11 ميناء تجاري، مينائين للنفط، 31 ميناء للصيد و ميناء واحد للترفيه.

➤ يد عاملة مؤهلة، شابة و تنافسية

- 75٪ من السكان تقل أعمارهم عن 25 عاما، 97٪ من هذه الفئة في سن التكوين
- أكثر من 80 مؤسسة جامعية و 658 مؤسسات التكوين المهني
- 120 000 خريج جامعي سنويا و 190 000 متخرج من التكوين المهني

➤ تكلفة عوامل إنتاج تنافسية

- الكهرباء:
- الغاز الطبيعي : 0،18 إلى 0،37 أورو / حراري
- الكهرباء: 1،14 أورو / كيلوواط ساعة للمتوسط
- الأجور: 180 إلى 540 أورو بالنسبة للقطاع العام و 180 إلى 700 أورو بالنسبة للقطاع الخاص (الحد الأدنى للأجور القاعدي هو 180 أورو)

➤ إمكانيات التمويل من خلال البنوك العمومية، صناديق الإستثمار والمؤسسات المالية

- 21 بنك و مؤسسة مالية معتمدة في الجزائر.
- 3727 مليار دينار من قروض مخصصة للمشاريع الإقتصادية.
- توفر شركات الإيجار
- توفر صناديق الإستثمار:

- صندوق الإستثمار الوطني: نسبة مشاركة تصل إلى 34٪ في المشاريع الكبيرة
- 05 صناديق إستثمار ولائية موزعة عبر كامل التراب الوطني : المشاركة بنسبة 49٪ في رأس

مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تستفيد المشاريع الإستثمارية من تخفيض قدره 2٪ من نسبة الفائدة المطبقة على القروض البنكية وقد تصل هذه النسبة 4،5٪ في ولايات الجنوب.
- 2. تحفيزات أخرى ممنوحة للمستثمرين الاجانب؛

➤ تسهيل اجراءات الدخول الى الجزائر: حيث أن الحصول على تأشيرة السفر من القنصليات

الجزائرية، بتقديم دعوة مهنية أو دعوة خاصة و عندما تكون التأشيرة ذات دخول متعدد،

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

فيمكن أن تمنح لمدة ثلاث أشهر، أو ستة أشهر، أو سنة أو سنتين. كما أنها تتضمن مدة إقامة تصل إلى 90 يوماً، بينما قد يصل التواجد الإجمالي في الجزائر إلى 180 يوم في السنة.

➤ **استقلالية القضاء:** نظام قضائي مستقل يحمي المجتمع والحريات، و يقوم على مبادئ العدل والمساواة و يسمح بالطعون ضد قرارات السلطات العمومية. و القاضي محمي من كل أشكال الضغوطات و لا ي ضع إلا للقانون. فهو مسؤول أمام المجلس الأعلى للقضاء. و يتميز التنظيم القضائي الجزائري بثلاث خاصيات رئيسية:

-ازدواجية القضاء

-بساطة الإجراءات

-تقارب القضاء من المتقاض.

➤ **حرية صحافة حقيقية:** أدت إلى تنوع و توسع واجهة الصحافة التي تحتوي اليوم على أكثر من 30 يومية و 190 أسبوعيات و مجلات باللغة الوطنية و الفرنسية، أعظمها تابعة للقطاع الخاص.

و يتم طبع حوالي مليونين نسخة سنويا

2. **التحديات التي تواجه بيئة الأعمال في الجزائر:** تواجه بيئة الأعمال في الجزائر العديد من التحديات نوجزها فيما يلي:

أ. **التحديات الهيكلية البنوية:** ويتلخص أهمها في الآتي:

- نقص في الهياكل القاعدية في الجزائر، من طرق ومواصلات واتصالات سلكية ولاسلكية، موانئ ومطارات والطاقة والمياه. هذه متطلبات هامة للمستثمر العربي والأجنبي وخاصة في المناطق الصالحة للاستثمار التجاري والزراعي والاستخراجي.

- ضعف بورصة الجزائر وحدثة تنظيمها وصغر حجمها حيث أنها تعتبر عقبة في وجه الاستثمارات وذلك راجع الى عدم تكييف التشريعات القانونية وتقييد المعاملات المالية في الجزائر وعدم قدرة السلع على التنافس.

- عدم تفعيل دور الجماعات المحلية في تشجيع الاستثمار المحلي في الجزائر.

2. **مجموعة التحديات قانونية:** ويمكن تلخيصها كما يلي:

- عدم وجود ثبات والاستقرار في قوانين الاستثمارات في الجزائر مما يشنت ذهن المستثمر و يولد لديه بعدم الثقة او الاطمئنان على استثماراته بسبب كثرة التعديلات التشريعية والاجتهادات وعدم ثباتها الأمر الذي يجعل المستثمر في قلق وعدم اطمئنان باستمرار؛

-عدم وجود استقلالية تامة لجهاز القضاء في الجزائر .

3. **مجموعة التحديات الاقتصادية والمالية:** هناك مجموعة عقبات اقتصادية ومالية يمكن تلخيصها كالآتي:

-احتكار القطاع العام في كثير من الدول العربية الكثير من الأنشطة الاقتصادية مما يعثرها القطاع الخاص عقبة امامه ويسعى القطاع الخاص باستمرار الى تحويل ملكية بعض الأنشطة من القطاع العام للسيطرة عليها؛

-عدم الاستقرار الاقتصادي وعدم وضوح التوجهات الحكومية تجاه قضايا الاستثمار وتضارب السياسات الاقتصادية والاستثمارية مما يزعزع ثقة المستثمر في الاستثمار في أي نشاط اقتصادي وغير اقتصادي؛

-تدهور قيمة العملة المحلية الوطنية وتعدد أسعار الصرف مما لها آثار سلبية على المستثمر إذ يؤدي انخفاض سعر صرف العملة المحلية بالنسبة للعملة الأخرى إلى انخفاض القيمة الحقيقية للاستثمار ويؤدي في النهاية إلى نقصان تدريجيا لأرباح المستثمرين عند تحويلها للخارج؛

-نقص التمويل اللازم وارتفاع تكلفته وصعوبة الوصول الى العقار وتواضع انتاجية العامل الجزائري.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

4. مجموعة التحديات تنظيمية وإجرائية وإدارية؛ ويمكن تلخيصها بالآتي

- تعدد الأجهزة المشرفة على الاستثمار في بعض الدول العربية وتضارب الاختصاصات فيما بينها في بعض الأحيان أي بعبارة أخرى تعدد مراكز اتخاذ القرار التي يتعامل معها المستثمر مما يضع المستثمر في حيرة وقلق وزعزعة ثقته في الرغبة في الاستثمار؛
- تعقيد الإجراءات الحكومية المتعلقة بالترخيص للاستثمار وببطء في التنفيذ والتأخير المستمر والمتعمد مما يؤدي إلى ضياع وقت المستثمر من الروتين أي البيروقراطية في إنجاز المعاملات؛
- عدم وجود كوادر بشرية كفوءة ومدربة في إدارات أجهزة الاستثمار من أجل إنجاز المعاملات بكفاءة عالية؛
- نقص الخبرات الفنية والإدارية اللازمة لتسيير المشروع على أسس تجارية سليمة مما يعيق تنفيذ وتشغيل المشاريع الاستثمارية ويؤدي إلى خفض الإنتاجية وارتفاع الكلفة ومن ثم انخفاض العائد على الاستثمار.

5. مجموعة عقبات سياسية واجتماعية؛ وتتلخص فيما يلي:

- الخلافات الحدودية بين بعض الدول العربية مما لها الأثر في تشجيع وجذب الاستثمار المحلي والأجنبي؛
- تردد المستثمرون الأوروبيون عن الاستثمار في الجزائر بسبب الصورة المرتسمة لديهم عن الوضع الأمني والسياسي، وذلك نظرا لما شهدته الجزائر خلال السنوات الحرجة سياسيا وأمنيا حيث قلت الدفقات النقدية الاستثمارية الأجنبية مقارنة مع الدول النامية الكثر استقرار حيث انتقلت من 25 مليون دولار، إلى 260 مليون دولار، ثم إلى 507 مليون دولار خلال السنوات 1995 و1997 و1999 على التوالي.

ثالثا : التحفيزات الممنوحة للاستثمار في الجزائر والافاق المستقبلية لتحسين بيئة الاعمال في الجزائر .

1. التحفيزات الممنوحة للاستثمار في الجزائر؛

بعد إبرام لعدة اتفاقيات دولية قامت السلطات الجزائرية باستحداث عدة إجراءات تحفيزية على المستوى المحلي وذلك لجلب الإستثمارات الأجنبية والمحلية ومن بين هذه الإجراءات منح تسهيلات في بعض القطاعات التي تلعب دورا مهما في الاقتصاد هذه التحفيزات والإمتيازات قد تكون جبائية أو تحفيزات أخرى وتمثل فيما يلي:

أ. التحفيزات الجبائية : تستفيد مشاريع الاستثمارات من إعفاء وتخفيض جبائي وفقا لموضع وتأثير المشاريع على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.وقدمت برمجة نظامين خاصين بالمزايا :
نظام عام :يطبق على الاستثمارات الحالية المنجزة خارج المناطق الواجب تطويرها،
نظام استثنائي : يطبق على الاستثمارات الحالية المنجزة في المناطق الواجب تطويرها و تلك التي تمثل فائدة خاصة للدولة.

في شكل إعفاءات دائمة أو مؤقتة أو في شكل تخفيضات ضريبية :

➤ أهم المزايا التي يمنحها النظام العام :

* مرحلة الإنجاز لمدة تتراوح من سنة إلى 03 سنوات

- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات غير المستثناة.
- الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة غير المستثناة.
- الإعفاء من دفع حق نقل الملكية على المقتنيات العقارية.
- الإعفاء من حقوق التسجيل ومصارييف الإشعار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الإمتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الممنوحة الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية.
- تطبيق هذه المزايا على المدة الدنيا لحق الإمتياز .
- كما تستفيد من هذه الأحكام الإمتيازات الممنوحة للمستثمرين سابقا بموجب قرار مجلس الوزراء لفائدة المشاريع الإستثمارية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

★ **مرحلة الاستغلال** : لمدة ثلاث (3) سنوات بالمسبة للإستثمارات التي تنشئ مائة 100 منصب شغل أو أقل عند إنطلاق النشاط و بعد معاينة الشروع في النشاط الذي تعده المصالح الجبائية بطلب من المستثمر من:

- إعفاء من الضريبة على أرباح الشركات
 - إعفاء من الرسم على النشاط المهني.
- ويمكن رفع هذه المدة إلى خمس (5) سنوات بالنسبة للإستثمارات التي تنشئ 101 منصب شغل أو أكثر
- **أهم المزايا التي يمنحها النظام الاستثنائي** : هذا النظام خاص بالمناطق المناطق التي تستدعي تنميتها مساهمة خاصة من الدولة:

- ★ **خلال مرحلة الإنجاز لمدة ثلاث (03) سنوات**
- الإعفاء من دفع حقوق نقل الملكية بعوض فيما يخص كل المقتنيات العقارية التي تتم في إطار الإستثمار
 - تطبيق حق التسجيل بنسبة مخفضة قدرها اثنان في الألف (2%) فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في رأس المال،
 - تكفل الدولة جزئيا أو كليا بالمصاريف، بعد تقييمها من الوكالة، فيما يخص الأشغال المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية لإنجاز الإستثمار،
 - الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات غير المستثناة من المزايا والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار، سواء كانت مستوردة أو مقتناة من السوق المحلية.
 - الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة وغير المستثناة من المزايا والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
 - الإعفاء من حقوق التسجيل ومصاريف الإشعار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الإمتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الممنوحة الموجهة لإنجاز المشاريع الأستثمارية. تطبق هذه المزايا على المدة الدنيا لحق الإمتياز .
 - ★ **مرحلة الاستغلال لمدة عشر (10) سنوات**
- إعفاء من الضريبة على أرباح الشركات،

- إعفاء من الرسم على النشاط المهني،
- الإعفاء لمدة عشر (10) سنوات إبتداء من تاريخ الإقتناء ، من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الإستثمار

➤ **المشاريع ذات الأهمية بالنسبة للاقتصاد الوطني (الإتفاقية)**

- مرحلة الإنجاز لمدة خمس (5) سنوات**
- إعفاء الحقوق والرسوم والضرائب وغيرها من الاقتطاعات الأخرى ذات الطابع الجبائي المطبقة على الاقتناءات سواء عن طريق الاستيراد أو من السوق المحلية، للسلع والخدمات الضرورية لإنجاز الاستثمار،
 - إعفاء من حقوق التسجيل المتعلقة بنقل الملكيات العقارية المخصصة للإنتاج وكذا الإشهار القانوني الذي يجب أن يطبق عليها،
 - إعفاء من حقوق التسجيل فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في رأس المال،
 - إعفاء من الرسم العقاري فيما يخص الملكيات العقارية المخصصة للإنتاج
 - الإعفاء من حقوق التسجيل ومصاريف الإشعار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الإمتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الممنوحة الموجهة لإنجاز المشاريع الأستثمارية. تطبق هذه المزايا على المدة الدنيا لحق الإمتياز .

كما تستفيد من هذه الأحكام الإمتيازات الممنوحة للمستثمرين سابقا بموجب قرار مجلس الوزراء لفائدة المشاريع الإستثمارية.

خلال مرحلة الإستغلال:

لمدة أقصاها عشر (10) سنوات ابتداء من تاريخ معاينة الشروع في الاستغلال التي تعدها المصالح الجبائية بطلب من المستثمر:

- الضريبة على أرباح الشركات (IBS)،
- الرسم على النشاط المهني (TAP).^{xlv}

و يتعين على المكلف بالضريبة الذين يستفيدون من إعفاءات أو تخفيضات في الضريبة على أرباح الشركات و الرسم على النشاط المهني الممنوح خلال مرحلة الاستغلال في إطار أجهزة دعم الاستثمار إعادة استثمار حصة الأرباح الموافقة لهذه الإعفاءات أو التخفيضات في أجل أربع سنوات .^{xlvi}

➤ إعفاءات جبائية أخرى :

يعفى بشكل دائم من الضريبة على الدخل الإجمالي الأشخاص الذين لا يزيد دخلهم الصافي السنوي عن 120.000. دج والسفراء و الأعوان الدبلوماسيين و القناصل و الأعوان القنصليون من جنسية أجنبية عندما تمنح البلدان التي يمثلونها نفس الامتياز للأعوان الدبلوماسيين و القنصليين و الجزائريين الأشخاص الطبيعيين من جنسية أجنبية المشتغلين في المخازن المركزية للتموين ،^{xlvii}

-تعفى اعفاء دائما من الرسم العقاري على الملكيات المبنية العقارات التابعة للدول الأجنبية والمخصصة للإقامة الرسمية لبعثاتهم

الديبلوماسية والقنصلية المعتمدة لدى الحكومة الجزائرية، وكذلك العقارات التابعة للممثلات الدولية المعتمدة بالجزائر وذلك مع مراعاة قاعدة المعاملة بالمثل،

-تعفى من الرسم العقاري على الملكيات المبنية البنايات وإضافات البنايات المستعملة في النشاطات التي يمارسها الشباب ذوو

المشاريع المؤهلون للاستفادة من إعانة ” الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ” أو ” الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر ” أو ” الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ” ،لمدة ثلاث (3) سنوات ، ابتداء من تاريخ إنجازها.

-وتمدد مدة الاعفاء (6 سنوات عندما تكون البنايات والإضافات في امكان يراد ترفيتها كالمناطق الجنوبية .

-وتمدد مدة الإعفاء لمدة 10 سنوات إبتداء من تاريخ الإفتناء ، من الرسم العقاري على البنايات والإضافات البنايات المستعملة في اطار النشاطات التي يمارسها الشباب ذووالمشاريع المؤهلون للاستفادة من إعانة ” الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ” أو ” الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر ” أو ” الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ” ومقامة في مناطق يراد ترفيتها وتستفيد من إعانة الصندوق الوطني الخاص لتطوير مناطق الجنوب .^{xlviii}

-تتمتع بخاصية الشراء مع الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة مقتنيات مواد التجهيز والخدمات المصنعة والمؤداة محليا التي تدخلمباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بالإنشاء أو التوسيع، عندما تقوم بها مؤسسات تمارس أنشط أنجزها الشباب ذوو المشاريع المؤهلون للاستفادة من إعانة ” الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ” أو ” الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر ” أو ” الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ” ؛

-كما تستفيد كذلك من الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة،المواد والخدمات المقتناة في إطار صفقة مبرمة بين مؤسسة أجنبية لا تملك بموجب التشريع الجبائي الساري، ودون المساس بأحكام الاتفاقيات الجبائية الدولية، منشأة مهنية دائمة في الجزائر، مع متعاقد شريك يستفيد من الإعفاء من الرسم،^{xlix}

- حرية إقامة الإستثمارات الأجنبية عن طريق الشراكة بنسبة 51% للشريك الجزائري و49% للشريك الاجنبي في راسمال ؛

-الإعفاء من IBS لمدة ثلاث سنوات، الارباح الناتجة عن عمليات إنتاج الأسمدة و اليوريا للبيع في السوق المحلية. و برر هذا الإجراء بسبب الحاجة لتعزيز الإنتاج الوطني لليوريا،

-الإعفاء من IBS و TAP للمستثمرين الذي يلتزمون بالالتزام بإعادة استثمار الأرباح .^l

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- وتشجيعا لصناعة المحلية تعفى من الرسم المترتب على معاملات بيع السيارات الجديدة عندما تصنع محليا:
-السيارات السياحية والنفعية محرك بنزين ،السيارات السياحية والنفعية بمحرك ديزال ،
الشاحنات،معدات السير، لمقطورات ،

-سيارات نقل الأشخاص،-الدراجات النارية والدراجات المزودة بمحرك الخاضعة للترقيم. ¹¹
➤ **تقليص الاجراءات الادارية الخاصة بتسجيل الشركات** : تم مؤخرا تعديل القانون 08-04
المتعلق بشروط ممارسة الانشطة التجارية ،حيث تم منح تسهيلات فيما يخص اجراءات التسجيل في
المركز الوطني للسجل التجاري، كما يلي:

يمكن للشركة التجارية التي لاتحوز مقرا إجتماعيا ان تختار موطنها لها لدى محافظ حسابات أو خبير
محاسب أو محام اموثق أو محل إقامة الممثل القانوني للشركة لمدة اقصاها سنتان قابلة للتجديد مرة
واحدة عند الاقتضاء،

-لاتخضع الشركات حديثة التسجيل في السجل التجاري لاجراءات الایداع القانوني لحساباتها بالنسبة
للسنة الاولى من تسجيلها في السجل التجاري،

-لاتخضع الشركات المنشأة في اطار أجهزة دعم تشغيل الشباب الى دفع الحقوق المتعلقة باجراءات الایداع
القانوني لحسابات الشركات خلال السنوات الثلاثة الموالية لقيدها في السجل التجاري،

-التقليل من الجنايا او الجنح التي كان سابقا يحرم أصحابها من التسجيل في السجل التجاري الى الجرائم التالية:
-حركة رؤوس الاموال من والى الخارج ،-انتاج او تسويق المنتوجات المزورة والمغشوشة المجهة للاستهلاك ،-
التفليس و الرشوة

-التقليد و/او المساس بحقوق المؤلف والحقوق المجاورة ،-الاتجار بالمخدرات . ¹¹
2. **الافاق المستقبلية لتحسين بيئة الاعمال في الجزائر** تحتاج عملية تحسين بيئة الاعمال في الجزائر الى
تكافل الجهود السياسية والاقتصادية والاجتماعية لهيئة الأجواء الملائمة لجذب وتشجيع الاستثمار المحلي
والأجنبي ،ويمكن إيجاز أهمها بالآتي:

- أ. زيادة فعالية التشريع المنظم الاستثمار او قانون للاستثمارات ناجح ويتطلب نجاحه تبنيه لهذه المبادئ الأربعة:
 - مبدأ حرية الاستثمار،
 - مبدأ إزالة كافة القيود الإدارية على الاستثمار،
 - مبدأ عدم اللجوء إلى التأميم ، وحرية تحول رأس المال والعوائد الناتجة عنه،
 - مبدأ منح المزايا والحوافز المشجعة على الاستثمار .¹¹
- ب. تحقيق الاستقرار السياسي (الداخلي والخارجي) وتنقية الأجواء السياسية الجزائرية وإقامة علاقات اقتصادية متبادلة متينة وصادقة،
- ج. تحديدهيئة واحدة للتعامل مع إقامة المشروعات الاستثمارية بانواعها المختلفة والابتعاد عن الروتين والإجراءات الطويلة (البيروقراطية)؛
- د. تحقيق الاستقرار الاقتصادي وثبات سعر صرف العملة المحلية، من خلال التعاون والتنسيق بين السياستين النقدية والمالية في الجزائر،
- هـ. إقامة مناطق تجارية حرة تتدفق خلالها التجارة بلا رسوم جمركية او قيود وتكون هذه المناطق متعددة الأغراض في مجالات التخزين والتجميع والتعبئة والتغليف والتصنيع الموجه للتصدير،
- و. توفير قاعدة بيانات كاملة عن فرص الاستثمار في الجزائر وإنشاء شبكة او مركز معلومات عن فرص الاستثمار في الجزائر،
- ز. إقامة واستثمار المعارض الدولية لعرض البرامج المفصلة والكتيبات عن فرص الاستثمار في الجزائر،

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- ح. ربط حجم الإعفاء الضريبي بحجم التصدير محليا فكلما زادت نسبة التصدير من حجم الإنتاج زاد الإعفاء الضريبي مما يشجع ذلك على زيادة الإنتاج مستقبلا ومنح مشاريع أخرى يؤدي إلى امتصاص أيدي عاملة عاطلة عن العمل في الدولة،
- ط. تخفيض الفوائد على القروض والتسهيلات الائتمانية في الجزائر لإعطاء فرصة أكبر للأفراد والمؤسسات لزيادة حجم الاستثمار في شتى المجالات،
- ي. التخلص من الروتين والتعقيدات الإدارية في حالي الاستيراد والتصدير وتوحيد الإجراءات الجمركية وتقليص البيروقراطية واستكمال القوانين المتعلقة بالاستثمار كحزمة واحدة،
- ك. تطوير الأسواق المالية الزائرية والبورصات الجزائرية بشكل خاص عن طريق تحويل الاستثمارات إلى سندات و عقود قابلة للتداول المستمر في البورصات المحلية والدولية وذلك لاستقطاب رأسمال ومنافسة الأسواق المالية الأجنبية المتطورة بما تقدمه من خدمات وأمان وحرية وقابلية للتداول وسيولة ومردود للمستثمرين،
- ل. تطوير أداء الأجهزة المشرفة على الاستثمار في الجزائر من حيث الإمكانيات البشرية وتدريبهم ورفع الكفاءة الإنتاجية باستمرار وإعطاء الحوافز والامتيازات للقائمين على أجهزة الاستثمار،
- م. تفعيل دور الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية عن طريق دعم الاستثمار المحلي الذي يهدف إلى تشغيل الطاقة الانتاجية والموارد البشرية وبالتالي زيادة الدخل الوطني ومعدل النمو الاقتصادي،^{١٧}
- ن. محاربة مختلف أشكال الفساد والبيروقراطية والرشوة والمحسوبية وتبني إجراءات فعالة للنهضة بالصناعة الوطنية بالشكل الذي يساهم في تقليص تبعية الاقتصاد الجزائري للمحروقات،
- س. تحقيق الشفافية في المناقصات الوطنية والدولية و تشجيع الشباب على الاستثمار،
- ع. دعم وتشجيع الاستثمارات التي تحقق الرفاهية الاجتماعية في الامدين القصير والطويل.^{١٧}

خاتمة:

لتحسين بيئة الأعمال في الجزائر إعتمدت الجزائر جملة من الاجراءات والتعديلات التي من شأنها تشجيع الشباب على الاستثمار وإستغلال الثروات الطبيعية و منح العديد من التحفيزات والتسهيلات لجلب الاستثمارات الأجنبية، إلا أنه بالرغم من كل ذلك مزال هناك تفاوت كبير بين حجم الثروات الطبيعية والبشرية والمادية المتوفرة وحجم الاستثمارات المنجزة، ويمكننا أن نرجع ذلك إلى جملة العقبات السابقة الذكر وإلى الأسباب التالية:

- تناقص حجم الاستثمارات الوطنية ويرجع ذلك إلى أن الثروة البترولية أفقدت الجزائريين قيمة العمل، -إنتشار الرشوة والفساد والمحسوبية وعدم تكافؤ الفرص كل هذا أدى إلى نقص الحافز للاستثمار لدى الشباب الجزائري،

-بدائية الإعلام الاقتصادي في الجزائر وغياب التعديلات والتحيينات الدورية على قواعد البيانات المتاحة .

واستنادا إلى ماسبق من المفيد وضح الاقتراحات التالية :

-ضرورة محاربة الفساد والرشوة والمحسوبية والبيروقراطية وتوفير جو يحفز الاستثمار الوطني ويجلب الاستثمارات الأجنبية ،

- تحقيق الاستقلالية التامة لقطاع القضاء الجزائري،

-السعي ان يكون منح التحفيزات للمستثمرين مقترن بتحقيق إنجاز معين يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية و/أو الشاملة ،

-ضرورة عقد اتفاقيات تجارية مع الدول المجاورة والأجنبية والتوسع في منح التحفيزات دون أن يكون ذلك على حساب المستثمر الوطني،

-القيام بالعديد من المؤتمرات والملتقيات العلمية التي تدعو إلى خطورة التبعية إلى الإيرادات الناتجة عن المحروقات من جهة وتبين أهمية الاستثمار في القطاعات الاقتصادية الأخرى من جهة أخرى ،

-العمل على إستكمال الاجراءات اللازمة لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة .

ⁱ See more at:

<http://www.elkhabar.com/ar/economie/363867.html#sthash.GQJNHDL9.dpuf>
2014/02/13, at14:00.

ⁱⁱ <http://www.ons.dz/-/Demographie-.html> ، متاح على الموقع 14:30 . at2014/02/13

ⁱⁱⁱ محمد حسين الرفاعي، أركان بيئة الأعمال المساهمة في تنمية العالم الإسلامي بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية، التنمية المستدامة في العالم الإسلامي في مواجهة تحديات العولمة، جامعة الأزهر 2007م، ص6.

^{iv} حربي محمد موسى عريقات، مناخ الاستثمار في الوطن العربي، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية جامعة فيلادلفيا - نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، خلال الفترة 2007/7/5.4 في جامعة فيلادلفيا، عمان الأردن، ص7.

^v محمود جاسم الصمدي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، 2000، ص ص 49 48.

^{vi} محمد سارة، الاستثمار الاجنبي في الجزائر، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص04.

^{vii} ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار الحمدي العامة، الجزائر، 1998، ص87، 86.

^{viii} المرجع سبق ذكره، ص ص88، 89.

^{ix} أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد2008، ص ص06، 97، 98.

^x ساسان عبد القادر، شرح قانون العمل الجزائري، متاح على الموقع : [http://dr.sassane.over-](http://dr.sassane.over-blog.com/article-97108526.html)
blog.com/article-97108526.html، أطلع عليه يوم 2014/02/02، على 17:00.

^{xi} http://www.ons.dz/IMG/pdf/Donnees_Stat_Emploi_2013.pdf ، متاح على الموقع :
accessed 17:0012/02/2014 at

^{xii} رحيم حسين ، سياسات التشغيل في الجزائر – تحليل وتقييم، مجلة بحوث اقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد61، ربيع2013، ص ص139-140.

^{xiii} http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%AA%D8%AD%D8%A7%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A#.D8.A7.D9.84.D8.AC.D8.B2.D8.A7.D8.A6.D8.B1

^{xiv} ”Banque Mondiale, ”Doing Business“ ,
<http://arabic.doingbusiness.org/data/exploreconomies/algeria> ,
accessed 12/02/2014 at 20:05.

^{xv} سمينة عزيزة ، الشراكة الأورو جزائرية بين متطلبات الانفتاح الاقتصادي والتنمية المستقلة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد09، 2011، ص152.

^{xvi} <http://www.mincommerce.gov.dz/arab/?mincom=zalear> موقع وزارة التجارة الجزائرية
اطلع عليه يوم 2014/02/02، على 17:00

- ^{xvii} موقع المنظمة العالمية للتجارة ،مراحل انضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة
http://www.wto.org/french/thewto_f/acc_f/a1_algerie_f.htm ، اطلع عليه
يوم 10/02/2014، على 11:00.
- ^{xviii} عرباني عمار ،أثر المحيط الدولي على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية ،اطروحة دكتوراة،جامعة الجزائر،
2009،ص130 .
- ^{xix} مروان الدزيري،التكلفة الجبائية لانشاء وتسيير المؤسسة في الجزائر،دار بلقيس ،الجزائر ،2011،صص 22-26.
- ^{xx} DOING BUSNISESSE .ECONOMY PROFILE
ALGERIA.[http://arabic.doingbusiness.org/data/exploreconomies
/~~/media/giawb/
doing%20business/documents/profiles/country/DZA.pdf](http://arabic.doingbusiness.org/data/exploreconomies/~~/media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/DZA.pdf), accessed 20/02/2014 a t .19:34
- ^{xxi} حميد بوزيدة، ص “التقنيات الجبائية” ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010، ص 23.
- ^{xxiii} المرجع سبق ذكره، ص ص 123-126.
- ^{xxiv} الجريدة الرسمية، قانون المالية التكميلي لسنة 2008، المادة 10 المعدلة و التتممة للمادة 282 من قانون ضريبة مباشرة
و رسوم مماثلة، ص 5.
- ^{xxv} الجريدة الرسمية، المتضمنة قانون المالية التكميلي لسنة 2008، العدد 42، الصادرة بتاريخ 2008/07/27، المادة 03
المعدلة للمادة 20 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة، ص 04.
- ^{xxvi} Ahmed Tessa, Ibrahim Hammado ، ”LA FISCALITE D’ENTERPRISE ”
PAGEES BLEUES INTERNATIONAL ALGER ,2010. p88.
- ^{xxvii} حميدة بوزيدة، مرجع سبق ذكره، ص 23.
- ^{xxviii} المرجع سبق ذكره، ص 31.
- ^{xxix} بوعون نصيرة، “الضرائب الوطنية والدولية”، الدار العالمية للأوراق الزرقاء، الجزائر، 2010، صص 42، 40.
- ^{xxx} حميدة بوزيدة، مرجع سبق ذكره، ص 13.
- ^{xxxi} بن عمارة منصور، “أعمال موجهة في تقنيات الجبائية”، دار هومة، الجزائر، 2007، ج1، ص 83.
- ^{xxxii} الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية، القرار المتضمن قواعد الحاسبة و التقييم، مرجع
سبق ذكره، ص 29-30.
- ^{xxxiii} الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة 2011 ، مرجع سبق ذكره ،
المادة 150 المعدلة بموجب المادة 7 من م ق م ت 2009، ص 83
- ^{xxxiv} الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة المالية ،المديرية العامة للضرائب، قانون الضرائب المباشرة
والرسوم المماثلة 2013 ، المادة 150 ، ص 76.
- ^{xxxv} المصدر السابق،المادة 156، ص 81.
- ^{xxxvi} المصدر السابق،المواد 157.158.159، صص 82-83.
- ^{xxxvii} المصدر السابق،المادة 22، ص 23.

^{xxxviii} DERCTION GENERAL DES IMPOTS , Régime fiscal des entreprises étrangères , SUR LE WEB SITE : <http://www.mfdgi.gov.dz/entre-etra.php>. CONSULT le 22/02/2014 a18 :40.

^{xxxix} الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الامانة العامة للحكومة: قانون الاستثمار ، المادة 18 ص8.

^{xi} <http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos> , accessed ، 13/02/2014 at .21:00

^{xii} <http://www.ansej.org.dz/GenerateurAr.aspx?PageGenerer=ANSEJenBrefar>, accessed ، 13/02/2014 at.21:00

^{xlii} صالح فلاحي، بورصة الجزائر بين العوقات الاقتصادية والقانونية وامكانية تطويرها لتفعيل الاستثمار ص4. <http://www.ingdz.com/vb/showthread.php?t=3248>, accessed ، 03/02/2014 at 20:17.

^{xliii} منصورى الزين ، واقع وافاق الاستثمار في الجزائر ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 2007، ص02، ص143.
^{xliv} وصاف سعدي وقويدري محمد ، واقع مناخ الاستثمار في الجزائر : بين الحوافز والعوائق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر ، العدد 08، 2008، ص46.

^{xlv} <http://www.andi.dz/index.php/ar/regimes-d-incipitation> ، accessed 01./03/2014 at .17:48

^{xlvi} لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة المالية ، المديرية العامة للضرائب، قانون المالية 2014 ، المادة : 5
تعديل وتتمم أحكام المادة 142 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة ماثلة، ص4

^{xlvii} République Algérienne Démocratique et populaire, code des impôts direct2013, article 138, pp 70-72.

^{xlviii} المصدر السابق، المواد 151-152، صص 116-117.
^{xlix} لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة المالية ، المديرية العامة للضرائب، قانون الرسوم على رقم الاعمال 2013 ، المواد 41-42، صص 415-416.

¹ PLF 2014 : Encourager l'investissement productif, freiner les Importation . <http://www.mfdgi.gov.dz/mesures%202014.pdf> , accessed 10/02/2014 at 21:52.

^{li} الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة المالية ، المديرية العامة للضرائب، قانون المالية 2014 ، المادة : 13
تعديل وتتمم أحكام المادة 147 مكرر 6 من قانون الطابع ص6.
المادة : 13 تعديل وتتمم أحكام المادة 147 مكرر 6 من قانون الطابع

^{lii} الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 06-13 يعدل ويتمم القانون رقم 04-08 لصادر 14 أوت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية عدد 39، الصادر 31 جويلية 2013. المواد 7-4-2. ص 37-34..

^{liii} وصاف سعيدي وقويدري محمد، المرجع السابق، ص 40

^{liv} حربي محمد موسى عريقات، مرجع سابق، ص 19.

^{lv} فريدة مزياني، دور الجماعات المحلية في مجال الاستثمار، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد السادس، الملتقى الدولي الخامس : دور ومكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية، يومي 04/03 ماي 2009 بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 2.

^{lvi} المستشار الإقتصادي السابق برئاسة الجمهورية الجزائرية والخبر الاستراتيجي عبد المالك سراي في تصريح لقناة الجديدة حول، "طرق تشجيع الإستثمار في الجزائر"، 2013/09/25، متاح على الموقع :

<http://aljadidah.com/2013/09> اطلع عليه يوم 12/02/2014 على الساعة 21:05.

الملخص:

تمر اقتصاديات العالم والمؤسسات اليوم بمرحلة تتسم بعدم الاستقرار وعدم البساطة على الأضعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية وازدياد المنافسة على المستوى المحلي والدولي، وقد جعلت الحركية والتعدد تلك الاقتصاديات والمؤسسات تعيش عالما مختلفا عن العالم الذي عاشته منذ سنوات قليلة فقط. تعتبر المنافسة المفرطة Hyper-competition أحد أهم المظاهر البيئية التي لعبت دورا كبيرا في إحداث تحولات جذرية وهيكلية في المؤسسات، فإذا لعبت المجالات التالية (D'Aveni,1995): التكلفة والجودة، الوقت والمهارات، الوضعيات القوية والقدرات المالية الصلبة دورا هاما دائما في تعزيز المنافسة، فان سرعة وهجومية التداخلات في هذه المجالات هي ميزة البيئة التنافسية في الوقت الراهن.

يعتبر مجال التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية حقلا معرفيا واسعا لطرح الأفكار الفلسفية والعملية في ميدان الإستراتيجية، حيث تعددت واختلقت فيه التوجهات والرؤى في تحليل المسائل الإستراتيجية الخاصة بجميع المؤسسات حسب اختلاف نشاطاتها، أحجامها وتواجدها الجغرافي، وخاصة بعد تلك التطورات الهائلة التي شهدتها الفكر الإداري بشكل عام والفكر الإستراتيجي بشكل خاص خلال السنوات الأخيرة.

تواجه المؤسسات الجزائرية كمثلاتها من المؤسسات في مختلف الدول نفس متغيرات بيئة المنافسة المفرطة ذات الطبيعة العالمية، نحاول من خلال هذه المداخلة تحليل وتقديم ما توصلت إليه مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية بشكل خاص في مجال التخطيط الإستراتيجي في ظل التوجه الجديد لاقتصاد السوق وتدعيم دور القطاع الخاص بالجزائر.

Abstract:

The world economies and the enterprises are currently going through a period of instability and complexity at social, cultural, economic and technological levels, along with competition increasing at both local and international levels. This mobility and instability made the enterprises live in a world which is different from the one in which they used to live just few years ago.

The excessive competition "Hyper competition" is one of the most important environmental externalities, which played a major role in making radical and structural changes in the economies and the enterprises. If the following areas (D'aveni, 1995): cost and quality, timing and knowledge, strong positions, solid financial capabilities, have always played an important role in promoting competition, the speed and the offensive

interactions in these areas is the feature of the competitive environment nowadays.

Strategic planning and strategic management are considered as a wide discipline to raise philosophical and practical ideas in the field of strategy, where several trends and visions in the analysis of strategic issues emerged depending on the variety of the activities of the enterprises, their geographical location and their size, mainly after the enormous developments that occurred in the administrative thought in general and in the strategic thought in particular during the recent years.

The Algerian enterprises like all the enterprises in different countries face the same excessive international competition environment's variables. The present research is an attempt to evaluate and present the achievements of these enterprises in general and those of the food industry in particular in terms of strategic planning on the basis of the new orientation of the market and the strengthening of the role of the private sector in Algeria.

مقدمة:

تمر المؤسسات اليوم بمرحلة تتسم بالتعقد و الديناميكية على مختلف الاصعدة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و التكنولوجية و الايكولوجية و ازدياد المنافسة على المستوى المحلي و الدولي، جعلت هذه المتغيرات المؤسسات تعيش في بيئة مختلفة عن تلك التي كانت تعيشها قبل سنوات قليلة فقط و خاصة بعد تميزها بظاهرة المنافسة المفرطة، و لمواجهة هذه المتغيرات و تحقيق الأداء لم تتوقف منذ عدة سنوات نظريات الإدارة بشكل عام و الإستراتيجية بشكل خاص عن تقديم العديد من الأفكار النظرية و التطبيقية في الميدان الإستراتيجي، حيث انطلقت تلك الأفكار بالمقاربة التقليدية التي ترجع إلى سنوات الستينات و التي تعتمد على الاختيار الواعي و العقلاني و الرسمي للإستراتيجية من خلال أعمال Ansoff، ثم عرف هذا النموذج عدة إثراءات في سنوات الثمانينات خاصة من خلال أعمال Porter، تلتها في سنوات التسعينات توجهات جديدة تعتمد على المزج بين الاختيارات الكلاسيكية و الاختيار غير الرسمي حسب Mintzberg، مع تفضيل نقاط القوة من خلال الكفاءات المحورية كأساس التحليل الإستراتيجي وفقا لأعمال Hamel & Prahalad .

كون المؤسسات الجزائرية ليست بمنى عن تلك التطورات فهناك توجه جديد لاقتصاد السوق و تدعيم دور القطاع الخاص الذي يتجلى خاصة في مجموعة من القطاعات، أهمها قطاع الصناعة الغذائية، و عليه سنحاول في ورقتنا هذه استكشاف مدى ممارسة مؤسسات هذا القطاع للتخطيط الاستراتيجي، حيث تكمن أهمية بحث ذلك في السعي لزيادة وعي مدراء المؤسسات بأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي في اطارها الأكاديمي كمقاربة ادارية ضرورية تسمح للمؤسسات بتوضيح ذلك الأسلوب العلمي الاداري الذي يوفر للمؤسسة منهجية التفكير في كيفية مواجهة متغيرات البيئة العالمية بشكل عام و المنافسة المفرطة بشكل خاص و تحقيقا للأداء الذي يضمن لها اكتساب قدرة تنافسية و المحافظة عليها.

و من اجل تحقيق ما سبق ذكره، اعتمدنا على جمع المعلومات الوثائقية و الالكترونية الخاصة ببعض المؤسسات القطاع و تحليلها معتمدين على المنهج التحليلي المدعم بمنهج دراسة الحالة و ذلك من خلال اسقاط منهجية المقاربة الاستراتيجية على واقع مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية و بالتحديد قطاع المشروبات و ذلك بـ:

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- تقديم الإطار النظري لمفهوم بيئة المنافسة المفرطة حسب D'Aveni .
- و من أجل التأكد من تماثل طبيعة بيئة أعمال مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر مع البيئة العالمية، و التأكد من اهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات هذا القطاع قمنا بتحليل جاذبية هذا الأخير بالاعتماد على نموذج Porter للقوى الخمسة و نموذج PESTEL نظرا لغياب استخدام هذه النماذج و نماذج أخرى من طرف تلك المؤسسات.

- تدعم عملية التشخيص الاستراتيجي بصياغة مجموعة من العناصر موجهة للقرارات الاستراتيجية فنحاول تحليل ما مدى صياغة هذه العناصر من طرف مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية، و نحاول تقديم مختلف الاستراتيجيات المتبناة من طرف بعض المؤسسات انطلاقا من بعض المعطيات الخاصة بها و المفسرة لذلك على الرغم من توفرها ضمنا فقط.
البيئة: من المحلية إلى العالمية ومن خلال المنافسة المفرطة:

مرت اقتصاديات العالم والمؤسسات في بداية سنوات الستينات حتى الثمانينات بمرحلة تتسم بعدم الاستقرار وعدم البساطة على الأصدعة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية وازدياد المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي، ترجع هذه الميزة الخاصة الجديدة للبيئة العالمية ذات التحولات العميقة (Gueguen,1997) لسببين أساسيين

يعتبران المولدين للحركية والتعقيد وهما:

- ارتفاع تداخل العلاقات بين المؤسسات.

- التغيير في العناصر المكونة للبيئة.

ارتبط ذلك في بداية سنوات التسعينات بسيطرة اقتصاديات السوق وتدعيمها بتحرير التجارة الخارجية بدء من تحريرها من القيود الجمركية وغير الجمركية إلى مستوى انفتاح المؤسسات على الأسواق العالمية وأخيرا إلى التوجه نحو الشمولية Globalisation ، ومنه أصبحت العولمة سمة العصر.

ولعل أن أكبر قوتين تؤثران اليوم في المؤسسات (Morse, Zimmerman, 1997,p 4) هما تغييرات التكنولوجيا وعولمة المنافسة، والمؤسسة التي تفشل في التكيف مع هذه القوى لن تكون قادرة على البقاء في المدى البعيد، كما لا يختلف اثنان حول العلاقة الوطيدة بين العولمة و تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهذه الأخيرة مكنت و سرعت عملية العولمة في أشكالها المختلفة ، و أفرزت بدورها تحديات جديدة أخرى.

إن العولمة ليست فكرة جديدة، فقد كانت موجودة منذ زمن بعيد، ودارت حولها صراعات اقتصادية وسياسية وعسكرية ، ولكن الجديد هو تعدد المؤثرات الناتجة عن هذه الظاهرة من جهة وتسارع معدل نمو تلك المؤثرات من جهة أخرى نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى انه يمكن القول أن هناك الآن سوفا عالميا واحدا. تعتمد العولمة على تزايد الاعتماد المتبادل بين الدول في مجال الاقتصاد العالمي والذي يتحقق من خلال نمو حجم ونوعية التجارة عبر الحدود في السلع والخدمات والتدفقات النقدية .

لقد أشار Toffer (Corfmat et al.,2000, p 9) في موسوعته “الموجة الثالثة”

و“صدمة المستقبل” و“تحويل السلطة” خلال الفترة الممتدة من 1981-1990 إلى دخول العالم في الموجة الثالثة(الموجة الأولى: الزراعة و الصيد،الموجة الثانية: الصناعة) و هي عصر المعلومات ثم المعلوماتية و حتى وصل بنا إلى اقتصاديات المعرفة و الوعي الكوني، فلقد وجد العالم نفسه أمام تراكم معرفي يتضاعف حجمه كل 18 شهر تقريبا و أصبح من الضروري إدارة هذا الكم الهائل من المعرفة بأسلوب جديد وتخزينه و استرجاعه بأسلوب يقلل من مخاطر عدم اطلاع الإنسان عليه أبدا، كما أصبح من الضروري رفع كفاءة الفرد عقليا و مهنيا و تزويده بآليات جديدة للتعامل مع هذا الانفجار المعلوماتي الرهيب، إذ

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تتميز المعلومات بعدم قابلية الاهتلاك ولهذا فهي تراكمية و تكمن قيمتها في قدرة الإنسان على الاختيار الأكثر فاعلية و تأثيرا بمساعدة في اتخاذ قراراته و لهذا فإن الانتفاع بالمعرفة يزداد كلما زاد تركيز الفرد على العمل الذهني و الإبداعي و التجديد في صياغة المعلومات المتراكمة للاستفادة منها، ولقد ساعد التقدم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من فرصة نقل و تخزين و ضبط واسترجاع المعلومات لخدمة الإنسان و مساعدته في اتخاذ القرارات السليمة فظهور التكنولوجيات الجديدة للمعلومات و الاتصال Tic “الثورة الصناعية الخامسة” تندرج ضمن حركة تحول عميق للمؤسسة، فهذه التكنولوجيا لا تحرض هذا التحول فقط ولكن تسهله و تسايره من خلال التحكم في المعلومة و إدخال بعد الالاموس في المنتجات و الخدمات، في طرق العمل الداخلية بين الشركاء.

ذلك ما جعل الفكر الإستراتيجي ينظر إلى البيئة على أنها وحدة كونية شاملة ، فالبيئة التي تعمل فيها المؤسسات لا تقتصر فقط على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها وأهدافها وإستراتيجيتها، ومنه يجب أن ننظر تلك المؤسسات إلى الأسواق العالمية باعتبارها أسواق محتملة وفرص ينبغي أن تسعى لاستغلالها وتهديدات يجب تجنبها. فمعظم الدول ومؤسساتها الآن مجرة على فتح أسواقها للمنافسة العالمية ، وأصبحت لا تستطيع البقاء والتطور في أسواقها المحلية بمعزل عن تأثير السوق العالمي ، وفي المستقبل لن يكون هناك مكان للمؤسسات التي يقتصر نشاطها على السوق المحلي فقط بل نجاحها سيتوقف على مدى قدرتها على المنافسة في السوق العالمي، حيث لا يتوقف تعريف المنافسة على المنافسين في السوق المحلي، بل اتسع ليشمل المنافسين في السوق العالمي كله وامتد أكثر ليشمل المؤسسات التي تعمل في قطاعات صناعات أخرى ويمكن أن تنتج بدائل تنافس منتجات المؤسسة. ولم يعد دخول المؤسسات في حلبة المنافسة العالمية أمرا اختياريًا، بل إن تجاهلها يمكن أن يؤدي إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار الإستراتيجي الصحيح الواجب اتخاذه للتعامل مع المنافسة العالمية.

لم تتوقف المنافسة العالمية عند ذلك المستوى المذكور سابقا، بل أصبحت المؤسسات العالمية اليوم ومنذ سنوات التسعينات تقوم بتنمية قدرتها على المنافسة بعنف وشراسة في الأسواق العالمية معتمدة في ذلك على مختلف فرص التعلم والتجديد والاختراع حتى تتمكن من التنافس بنجاح في تلك الأسواق ، حيث لعبت الميادين التالية (D’Aveni,1995): التكاليف والجودة، الوقت timing والمهارات

savoir faire، بناء وتهديم الوضعيات القوية، وتراكم وتجميد القدرات المالية الصلبة دورا هاما في تجسيد ما يسمى بالمنافسة المفرطة Hyper-competition ، ولدت حسب Johnson (Johnson et al., 2011 , P 75) تكرار وسعة وهجومية سلوكات وتحركات المؤسسات في البيئة التنافسية المفرطة حالة عدم التوازن المستديم والتي تتميز بما يلي:

- اشتداد المنافسة من خلال السعر والجودة.
- تقليص دورات تصميم المنتجات وحياتها، وتسارع وتيرة الإبداع التكنولوجي.
- زوال عوائق الدخول لقطاعات الصناعة نتيجة تطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.
- عدم كفاية الموارد المالية لإنشاء التميز التنافسي المستديم، فلقد تمكنت المؤسسات الصغيرة من التحالف وتراكم القدرات المالية ومواجهة المؤسسات القوية.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يتميز D'aveni (1995) من خلال المقاربة السلوكية للمنافسة بين أربع مستويات ممكنة لها في قطاع معين: المنافسة الضعيفة، المنافسة المعتدلة، المنافسة الشديدة والمنافسة العظمى extrême. تعبر المنافسة الشديدة عن المنافسة المفرطة، والتي تمثل الشكل الجديد للمنافسة في الوقت الراهن. قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر:

تعتبر الصناعة الغذائية ذلك ' الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل الخامات الزراعية وفقا لمواصفات محددة، لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكييف والاستعمال تماشيا مع الشروط الجديدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري' (عيون، 1984، ص 212).

تنقسم الصناعة الغذائية لنوعين من الصناعات: الحفظية من تعليب وترييد وتجميد وتدخين، والتحويلية للسكر وللزيوت والعجائن والألبان والمرببات (حيدر، 1982، ص 81)

و حسب التصنيف الصناعي الدولي الموحد ISIC¹ لجميع الأنشطة الاقتصادية و هو تصنيف وضعتة اللجنة الاحصائية التابعة للأمم المتحدة بمساعدة الحكومات الأعضاء يتم فيه تصنيف جميع الأنشطة الاقتصادية الى أبواب و اقسام و مجموعات و فئات بتسلسل هرمي، والذي يستخدم من قبل الديوان الوطني للإحصاء ONS² في اعداد البيانات و تعريف الصناعات و الأنشطة الاقتصادية المختلفة بصورة يسهل متابعة تطورها و مقارنتها مع الدول الأخرى، حيث تقع الصناعات الغذائية تحت اسم ' صنع المنتجات الغذائية و المشروبات' رقم 15، و هي تشمل عددا من الصناعات الفرعية منها انتاج و حفظ اللحوم و منتجاتها، وتجهيز و حفظ الفواكه و الخضروات صنع الزيوت و الدهون الحيوانية، و صنع منتجات الألبان، و صنع منتجات طواحين الحبوب، و صنع أعلاف حيوانية محضرة، و صنع منتجات المخازن، و صنع الشكولاتة و الحلويات السكرية و صنع المعكرونة و الشعيرية، و صنع منتجات الأغذية الأخرى و صنع المشروبات و المياه المعدنية. ان أهمية الصناعات الغذائية عموما تتجلى من خلال النقاط التالية (جاسم، 1975، ص 20):

- تحويل المواد الغذائية سريعة التلف الى سلع أكثر ثبات، و يمكن بهذه الطريقة جعل الغذاء متوافر طول السنة و ذلك باستخدام تقنيات التعليب أو التجفيف أو التجميد.
- المساعدة على تنظيم دخل المستهلك، فتحويل دون انخفاض أسعارها في مواسم انتاجها بغزارة، كما أن توفرها في غير مواسمها لا تضطر المستهلك الى رفع أسعار مرتفعة عن أسعارها العادية.
- ان عمل بعض طرق الحفظ كالتجفيف مثلا على تقليل وزن الغذاء و حجمه، مما يسهل و يقلل نفقات شحنه، و لهذا فائدة في نقل الغذاء الى مناطق استهلاكه عبر مختلف أنحاء العالم.
- ان للصناعة الغذائية تأثير مباشر على تشجيع صناعات أخرى ذات علاقة معها كصناعة مواد التعبئة و التغليف و صناعة الآلات الخاصة بالتصنيع و زيادة عدد العمال و من ثم تقليل البطالة و انعاش الاقتصاد الوطني.

¹ Standard Industrial Classification International.

² Office national des statistiques .

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

يعد قطاع الصناعات الغذائية من بين القطاعات الأكثر ديناميكية في الاقتصاد لما يتميز به من تجديد مستمر لأنه يعتمد بالدرجة الأولى على الابتكار و الإبداع نظرا لتركيزها على جوانب البحث العلمي التطبيقي الذي يؤدي الى تطور القطاع، و الابتكار الذي يجب أن يمس مستوى الإنتاج، طرق التحويل و التصنيع و كذا التعليب و الحفظ و التخزين، و كذلك يتميز بقدرته على خلق فرص من حيث المشاريع خاصة الصغيرة و المتوسطة و المجالات التي يمكن ان يتوسع اليها و كذا قدرته على امتصاص العمالة نظرا لعدم تطلبه كثافة رأسمالية عالية، و نظرا لأهمية هذه الصناعة المتمثلة في ارتباطها المباشر بحياة و سلامة و صحة الانسان باعتبارها مصدرا اساسيا لتزويده باحتياجاته الغذائية، فقد سعى القائمون على هذه الصناعة على ان تكون الأولى في تطبيق المواصفات القياسية و معايير الجودة و السلامة الغذائية.

تعتبر الصناعات الغذائية على درجة عالية من الأهمية و التميز كونها تعتبر أهم مرتكزات الأمن الغذائي، فتشير الأرقام المتعلقة بالعجز الغذائي العربي أن قيمة الفجوة الغذائية كانت عام 2000 نحو 139 مليار دولار، لتصل الى نحو 18.1 مليار دولار عام 2005، و يقدر أن تصل الى نحو 44 مليار دولار عام 2020 (الهيئة العربية للاستثمار و الانماء الزراعي 2010، ص 15)، و في الجزائر تعرف الفاتورة الغذائية ارتفاعا مستمرا و أصبحت عبئا على عاتق الدولة نظرا أن أكثر من 65% من الطلب المحلي تغطيه الواردات (Journal le soir D'Algérie, 2004). عرف قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر اهتماما كبيرا من قبل الدولة، و ذلك سعيا منها لتحقيق الأمن الغذائي للمجتمع و ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات ، حيث أصبح قطاع الصناعات الغذائية من أكبر الصناعات حجما، و هي أسرعها نموا و اتساعا بسبب الزيادة المضطردة في عدد السكان و تغيير النمط الاستهلاكي، ففي الجزائر يسيطر هذا الفرع على قطاع الصناعة الوطني إذ يساهم بحوالي 33% في القيمة المضافة أي بأكثر من 197 مليار دج، و بحوالي 45% من رقم الأعمال أي أكثر من 700 مليار دج، و نهاية 2011 سجل 22000 مؤسسة و أكثر من 145000 منصب شغل أي 40% من السكان النشطين في الصناعة و هذا حسب (Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement, s.d.)، لكن رغم الجهود المبذولة من أجل وضع استراتيجية جديدة لذلك، فإن التفتح على السوق الدولية يبقى محتشما و لا يعكس حجم القدرات الموجودة و الموارد بالمؤسسات حيث أشار المدير العام للوكالة الجزائرية لترقية التجارة الخارجية (Algex, 2013) أن هناك 900 مؤسسة فقط تساهم في عملية التصدير، منها 400 تزاوّل هذا النشاط بانتظام، في حين أن البلدان المجاورة تضم بشكل فردي أكثر من 15.000 متعامل ينشط في ميدان التصدير، كما أضاف أن الجزائر لديها إمكانات لرفع التحديات واستغلال كل المؤهلات المتوفرة .

كما يبين موقع الوكالة أن عدد المصدرين هو في تناقص مستمر و يمكن تفسير هذا الاتجاه — The Mortality Rate High الذي تعرفه عموما المؤسسات الجزائرية و في هذا الاطار فتقرير Doing Business للبنك العالمي لسنة 2011 وضع الجزائر في المرتبة 127 ضمن 184 دولة و فقدت 4 مراتب مقارنة بسنة 2010.

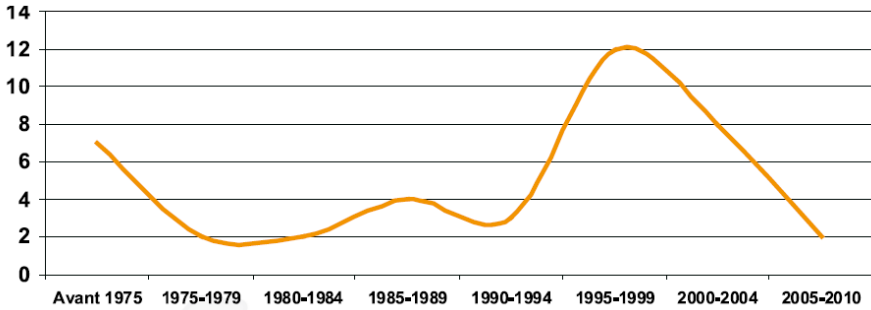
المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جاذبية قطاع الصناعة الغذائية:

يضم قطاعات الصناعات الغذائية في الجزائر مجموعة من القطاعات الفرعية، من بينها قطاع المشروبات الذي يشمل منتجات متجانسة، تسمح بتقسيمه الى أربعة قطاعات فرعية أخرى و التي تتمثل فيمايلي: (Boudra, 2007, P 8)

1. قطاع المشروبات الغازية و التي هي من بين المشروبات غير الكحولية.
 2. قطاع عصير الفاكهة و يضم هذا القطاع العصائر المستخرجة من الفواكه الطبيعية الطازجة أي لا تخضع الى المعالجة الحرارية اضافة الى عصائر الفاكهة المركزة أي المعالجة.
 3. قطاع المشروبات المشكلة كالمشروبات المنكهة، مشروبات الطاقة، مشروبات الكونة بالحليب و غيرها.
 4. قطاع مياه المعبئة و التي تضم المياه المعدنية الطبيعية و المياه الجوفية.
- في هذا السياق أصبحت المؤسسات الجزائرية الناشطة و المحتمل دخولها الى قطاع المشروبات في الجزائر أمام حتمية تحليل بيئتها الخارجية من أجل تحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها، و منها تحديد مدى جاذبية القطاع من خلال الاعتماد على عدة نماذج كنموذج القوى التنافسية الخمس حسب Porter.
1. تهديدات الداخلين الجدد و المحتملين على قطاع المشروبات في الجزائر:

تعود البداية الأولى في الاستثمار في قطاع المشروبات الى سنة 1876، و ذلك عندما أنشئت المؤسسة الخاصة حمود بوعلام في انتاج المشروبات الغازية، و من ثم شهد هذا القطاع ظهور العديد من المؤسسات الأخرى العمومية على المستوى الوطني، كما ظهرت مؤسسات أخرى في مجال المياه المعدنية و المشروبات الغازية المنكهة. و في سنوات التسعينات ظهر القطاع الخاص من خلال علامات تجارية وطنية كمؤسسة افيري، سيدي الكبير، مؤسسة قديلة و غيرها، كما ساهمت خصخصة المؤسسات العمومية في الاستحواذ على العديد من المؤسسات كالأستحواذ على مؤسسة موزاية من قبل مجمع سيم، استحواذ على مؤسسة نقاوس من قبل مجمع معروزي... الخ. و هذا ما يتضح من خلال الشكل التالي :



الشكل 1 : تطور عدد مؤسسات قطاع المشروبات في الجزائر : المصدر محضر برنامج تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة EDPme

تواجه المؤسسات المحتملة و الراغبة في الدخول الى هذا القطاع مجموعة من حواجز الدخول و التي تتمثل فيمايلي: (Boudra, 2007, P 10-14)

1.1 التحكم في قنوات التوزيع:

تتحكم 92% من المؤسسات العاملة في قطاع المشروبات في قنوات التوزيع، حيث تضخ هذه المؤسسات امكانيات مادية و بشرية عالية من أجل التحكم في هذه القنوات، من بين 92% من هذه المؤسسات نجد أن 32% تقوم بتوزيع منتجاتها و ذلك من خلال امكانياتها الخاصة.

2.1 الامكانيات المالية:

تجد المؤسسات المحتمل دخولها الى قطاع المشروبات، صعوبات مالية للحصول على قروض استثمارية، و يرجع ذلك الى طبيعة الضمانات المصرفية و الكفالات المطلوبة من قبل المصارف، كل هذا يشكل عقبة أمام المؤسسات للدخول الى القطاع حيث يتطلب ذلك الاعتماد على مصادر تمويلية خاصة بهم.

3.1 الجودة:

تواجه المؤسسات الراغبة في الدخول الى هذا القطاع ضرورة انشاء نظام لإدارة الجودة وفقا لمعايير ISO 22000، و يتم ذلك من خلال تحسين العمليات الانتاجية و الاعتماد على معدات لإنتاج مشروبات صحية.

4.1 العلامة التجارية:

تعتبر العلامة التجارية لكل من منتجات حمود بوعلام و نقاوس، افري و قديلة كحاجز امام منتجات المؤسسات الراغبة في الدخول الى قطاع المشروبات في الجزائر، و ذلك نظرا للسمعة العالية التي تتمتع بها منتجات هذه المؤسسات، و مدى حجم تغطيتها للسوق الوطنية بحيث تعتبر من المؤسسات الرائدة في الجزائر.

5.1 اثر الخبرة:

تعتبر مؤسسة حمود بوعلام من المؤسسات المتجذرة تاريخيا في انتاج المشروبات الغازية، حيث تمتلك هذه المؤسسة خبرة عالية في هذا المجال يصعب على المؤسسات الاخرى مجاراتها نظرا للمهارات و الكفاءات التي اكتسبتها على مر قرن من الممارسة دون أن ننسى المؤسستين العالميتين Coca Cola , Pepsi Cola . مع التذكير على أن لهذه المؤسسات براءات اختراع.

6.1 استراتيجية توسع السوق المتبعة من قبل الرائد:

تركز مؤسسة Coca Cola و Pepsi Cola و مؤسسة حمود بوعلام على ضمان الحفاظ على موقعها الريادي في السوق الجزائري في مجال المشروبات الغازية، كما تفكر حمود بوعلام في اختراق الأسواق الخارجية، من خلال إقامة تعاون مع مؤسسة "بارو" بمرسيليا من أجل توفير منتج "سيليكوتو" في فرنسا مباشرة.

ويشدد مدير حمود بوعلام على أهمية التواجد في الأسواق العالمية و خاصة في تلك الدول التي تتواجد بها الجالية الجزائرية والمغربية. وعليه فقد تم تصدير المنتج الجزائري إلى كندا وإيطاليا وإسبانيا. إلا أن الأولوية حاليا تكمن في ضمان الانتشار عبر عدة نقاط بيع وتوزيع وتلبية حاجيات السوق المحلي بالدرجة الأولى، من خلال تحديث أدوات الإنتاج وتنويع المنتجات.

2. تهديدات المنتجات البديلة:

يواجه قطاع المشروبات بجميع فروعته تهديدا عاليا من قبل المشروبات المنزلية، حيث يجذب الكثير من المستهلكين تناول العصائر المنزلية للحصول على اللياقة الجسدية و تأمين الصحة و النشاط، هذه

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

العصائر يمكن تحضيرها بسهولة بواسطة أدوات كهربائية، حيث تقدم لنا عصير فاكهة صحي مستخدما في ذلك منتوجات طازجة، و يؤمن هذا العصير النكهة الطبيعية لذا لا يرض أغلبية المستهلكين بالعصير المذوب بالماء الذي يباع كرحيق أو كمشروبات عصير الفاكهة المعالج كيميائيا و المضر بصحة المستهلك. كما تغيب ثقافة استهلاك المياه المعدنية عند المستهلك الجزائري إلا في حالات خاصة أو لدى المرضى و الأطفال فتصبح مياه الحنفية كبدل لها.

3. القدرة التفاوضية للزبائن:

تلعب المساحات الكبرى و محلات البيع بالجملة و التجزئة دور المؤسسة الزبونة ، حيث تلعب دورا مركزيا في تحديد جاذبية القطاع و تتحدد درجة القوة التفاوضية للزبائن في هذا القطاع من خلال مجموعة من العناصر و هي : (Boudra, 2007, P 16)

1.3 حجم مشتريات الزبون النهائي:

لقد شكلت مشتريات الزبائن في سنة 2007 رقما مهما من رقم أعمال المؤسسات الناشطة في القطاع حيث وصلت نسبة استهلاك المشروبات غير الكحولية 49 لتر للمواطن الواحد و التي يمكن تقسيمها الى : اسهلاك 4.7 لتر للمواطن بالنسبة للعصائر الفاكهة و المشروبات المشكلة، استهلاك 22 لتر للمواطن الواحد بالنسبة للمياه المعبأة، اسهلاك 22 لتر للمواطن الواحد بالنسبة للمشروبات الغازية.

2.3 تركيز الزبائن:

يتميز قطاع الصناعات الغذائية بصفة عامة و المشروبات بصفة خاصة بالعدد المرتفع للمساحات الكبرى و محلات البيع بالجملة و التجزئة، مما يضع المؤسسات المنتجة أمام خيارات متعددة لبيع أو تسويق منتجاتها.

4. القدرة التفاوضية للموردين:

ان تطوير الإنتاج الوطني لايزال مرهونا بالتمويل الخارجي، حيث يشهد هذا القطاع عدم وجود سياسة واضحة لخلق بنية تحتية لتطوير هذه الصناعة، فـ 75 % من المنتوج الغذائي مرهون باستيراد المواد الأولية، كما تستورد القارورات من اسبانيا و تركيا، المسحوقات العطرية من ألمانيا، فرنسا و نيكاراغوا، احماض الستريك من الصين و غيرها، و هذا ما وضع كل هذا المؤسسات الوطنية أمام محك حقيقي و هو عدم الوصول الى الطاقة الانتاجية النظرية و التي هي موضحة في الجدول التالي: الطاقة الانتاجية لـ 8 من بين 76 مؤسسة في قطاع المياه المعبئة، 50 من بين 76 مؤسسة ناشطة في قطاع المشروبات المنعشة و 10 من بين 76 مؤسسة ناشطة في قطاع عصائر الفاكهة : (Boudra, 2007, P 17)

الوحدة	المياه المعبئة لتر / سنة	المشروبات المنعشة لتر / سنة	عصائر الفاكهة لتر / سنة
القدرة الانتاجية النظرية	1043914500	120446764	305362800
القدرة الانتاجية الحقيقية	161809380	228946647	85177200

الجدول 1 : القدرة الانتاجية للمؤسسات الوطنية : المصدر الديوان الوطني للإحصائيات سنة 2007

من خلال كل هذا نستنتج أن المؤسسات الجزائرية الناشطة و الراغبة في الاستثمار في قطاع الصناعة المشروبات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار القوة التفاوضية العالية للموردين الأجانب في هذا القطاع و التي تتحكم في كمية و أسعار المواد الأولية.

5. شدة المزاخمة بين المؤسسات :

يتميز قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر بشدة تنافسية عالية، و تحددت هذه الشدة من خلال مجموعة من العوامل أهمها : (Boudra, 2007, P 19)

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

1.5 معدل نمو السوق:

تغطي المؤسسات الوطنية الناشطة في قطاع المشروبات الغازية الإنتاج المحلي بنسبة 99 % حيث لا تستورد الجزائر هذه المنتجات إلا بنسبة 1 % منها مشروبات العصير و مشروبات الطاقة الذي يغطي الطلب الوطني، و الجدول التالي يوضح ذلك :

حجم التغطية		الإنتاج الوطني التقريبي	الطلب الوطني	المنتجات
الاستراد	الإنتاج الوطني			
1 %	99 %	من 150 إلى 170 مليون لتر / السنة	من 150 إلى 170 مليون لتر / السنة	المشروبات المشكبة، عصير الفاكهة
ضعيفة	100 %	من 700 إلى 800 مليون لتر / السنة	من 700 إلى 800 مليون لتر / السنة	المشروبات الغازية
ضعيفة	100 %	من 700 إلى 800 مليون لتر / السنة	من 700 إلى 800 مليون لتر / السنة	المياه المعدنية

الجدول 2 : حجم تغطية قطاع المشروبات في الجزائر : المصدر الديوان الوطني للإحصائيات سنة 2005

لقد عرف معدل نمو القطاع الصناعات الغذائية عامة انتعاشا خلال السداسي الأول 2011 و الذي بدأ منذ الثلاثي الرابع من سنة 2010 بتحقيق زيادة جوهرية في نسبة النمو بلغت 26.5 % حسب الديوان الوطني للإحصائيات، و ساهم ذلك في الرفع من الفرص المتاحة لكل مؤسسة ناشطة في هذا القطاع و ذلك لاقتطاع حصة سوقية معتبرة.

2.5 عدد المؤسسات الناشطة في القطاع:

تتنافس مجموعة من المؤسسات في هذا القطاع من أجل الحصول على حصة سوقية معتبرة و نجد من بينها:

- قطاع المشروبات الغازية : Cola , SBOA, Hamoud Boualem, Coka cola, Fruital, SBC Skikda , Pepsi , Bona , Mami , ABC, SBC Setif... وغيرها،
 - قطاع المشروبات المشكبة نجد NCA, Vitajus, Jutop, Bonjus, cevital.
 - قطاع المياه المعدنية: Guedila, cevital, ifri, Youkous, Toudja , Sidi Driss وغيرها.
- و يتضح تطور عدد المؤسسات القطاع خلال سنة واحدة من الجدول التالي :

عدد المؤسسات	المؤسسات الناشئة في الفصل الأول من سنة 2006	تطور المؤسسات في الفصل الأول من سنة 2006	المؤسسات الناشئة في الفصل الأول من سنة 2006	عدد المؤسسات	مؤسسات القطاع
15270	38	82	558	15784	
-	0.2 %	0.5 %	3.7 %	3.4 %	

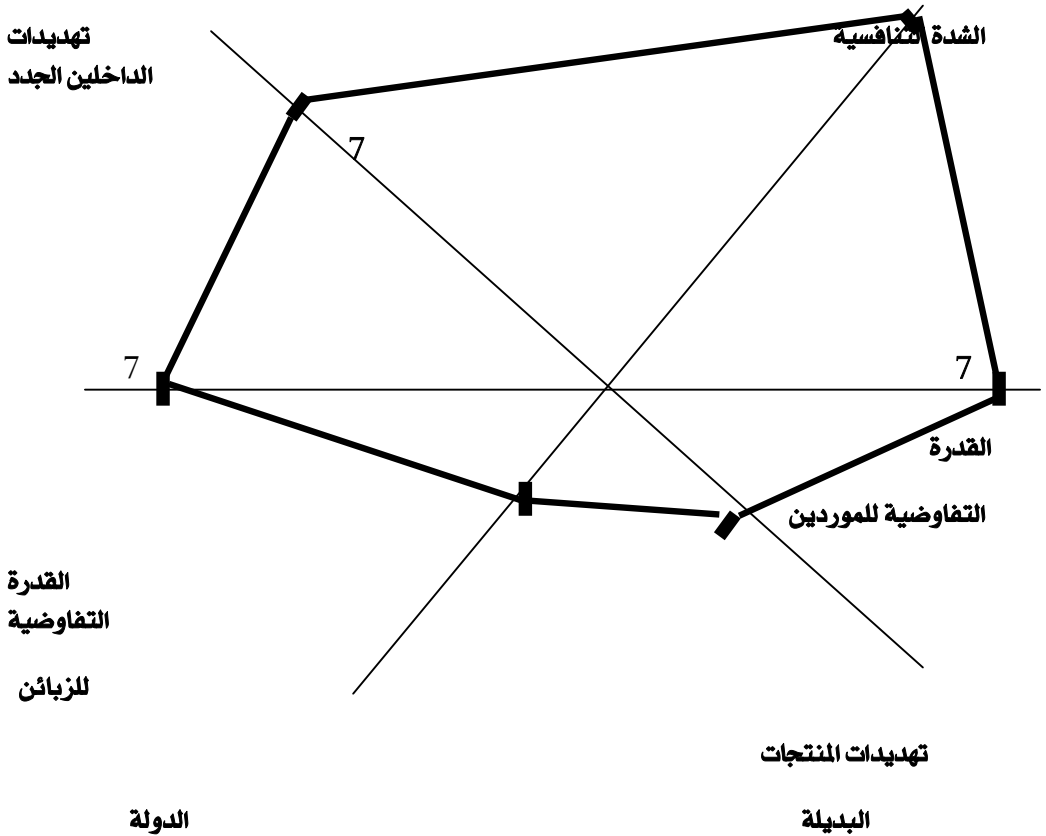
الجدول 3 : تطور عدد المؤسسات الناشطة في القطاع المشروبات : المصدر الديوان الوطني للإحصائيات سنة 2006

على الرغم من تطور المتزايد للعدد المؤسسات في هذا القطاع يمكن وصف هيكل السوق الوطنية على انه قطاع خاضع لاحتكار القلة، أي هناك عدد محدود من المؤسسات المسيطرة على الصناعة ككل و يستحوذون على معظم الحصة السوقية.

بإضافة القوة السادسة لـ Austin نموذج Porter و التي تعبر على الدور المحوري الذي تلعبه الدولة في تنظيم قطاع المشروبات من خلال مجموعة من العناصر منها :

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- قوانين حماية المستهلك و البيئة.
 - تشجيع إنتاج المشروبات و ذلك من خلال الغاء التعريفية الجمركية و من ثم انشاء منطقة لتبادل الحر بين الدول العربية.
 - الاعفاء الضريبي للمؤسسات الصناعية التي تعالج النفايات بغية الحفاظ على البيئة.
 - الإعفاء الضريبي لجميع المؤسسات التي تقوم بالإجراءات الرامية للحصول على شهادات الجودة المختلفة و غيرها.
- يمكن تمثيل مما سبق في المضع السداسي التالي :



الشكل 2 المضع السداسي لقطاع المشروبات

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن مساحة المضلع كبيرة نسبيا، أي أن حضور المؤسسات الناشطة والراغبة في الاستثمار في هذا القطاع صغيرة و ذلك للحصول على حصة سوقية معتبرة. يمكن تدعيم نموذج Porter في تشخيص البيئة الخارجية بنموذج PESTEL حيث لكل حرف دلالة على عامل يؤثر على المؤسسة و استراتيجيتها و المتمثلة فيمايلي :

1. العوامل السياسية:

تعلم العوامل السياسية دورا مهما في دفع عجلة التنمية في قطاع المشروبات بالجزائر، أهمها الاستقرار السياسي الذي عرفته البلاد خلال العشرية الأخيرة و الذي ساهم في إعادة الاستثمار في القطاع الزراعي والصناعي بصفة عامة و الصناعات الغذائية بصفة خاصة، حيث تسعى الدولة الجزائرية الى إعادة صياغة استراتيجيتها الاقتصادية من خلال استراتيجية جديدة لتنمية قطاع الصناعات الغذائية و الذي يعطي الأولوية لضرورة تحقيق الأمن الغذائي. و لقد مرت هذه الاستراتيجية (عبدات، 2011، ص 56) بمجموعة من المراحل، بدايتها كانت من خلال التحول في سياسة الدولة من الاقتصاد الموجه الى اقتصاد السوق. حيث بدأت تتخلى تدريجيا عن بعض صلاحياتها في السيطرة على المؤسسات القطاع العام و قامت بتحرير المبادلات التجارية و شجعت القطاع الخاص للمشاركة في كافة الأنشطة الاقتصادية الى جانب القطاع العام، كما تخلت الدولة من خلال سياستها عن اقامة مشاريع صناعية عامة بحجة ارتفاع تكلفتها واكتفت بإعادة تأهيل المؤسسات الصناعية القائمة سواء عن طريق إعادة تأهيلها أو خصصتها، كما اتبعت سياسة تجارية أكثر انفتاحا مع العالم الخارجي، فقامت بتشجيع التصدير من خلال تقديم حوافز متنوعة، و سمحت بدخول السلع الأجنبية الى السوق المحلية لتكون حافزا لتطوير الصناعات الوطنية.

2. العوامل الاقتصادية:

أكد المكتب الأمريكي الاستشاري للمخاطر في مجال الاستثمارات (موقع أن معدل متوسط الدخل الداخلي الخام لكل مواطن جزائري وصل خلال سنة 2013 الى نحو 5823 دولار أمريكي، حيث يرجع هذا النمو المرتفع الى ارتفاع أسعار النفط العالمية وتطور إنتاج المحروقات الذي تزامن معه، فضلا عن ما يشهده معدل التضخم من تراجع مع نهاية 2013، و هذا ما دفع المكتب الدولي للتأكيد أنه وفي خلال العامين المقبلين فإن اقتصاد الجزائر سيتمتع بمؤشرات كلية قوية على المدى المتوسط وخاصة مع سعي الدولة الحثيث لجذب استثمارات أجنبية مباشرة للبلاد، بالإضافة إلى ما يشهده الاحتياط النقدي من العملة الأجنبية من ارتفاع ملحوظ يتوقع له الزيادة على المدى القريب. تعتبر كل هذه المؤشرات كدافع لجلب المستثمرين الى الجزائر.

3. العوامل الاجتماعية و الثقافية:

تؤثر العوامل الاجتماعية و الثقافية على نشاط المؤسسات الناشطة و الراغبة في الدخول الى قطاع المشروبات و من أهمها نجد : النمط الاستهلاكي للأسر الجزائرية في الأعياد و المناسبات الدينية و خاصة في شهر رمضان المبارك حيث يتوقع أن تصل نسبة استهلاك الفرد لمشروبات في شهر رمضان الى 62 لتر في سنة 2015 (موقع جريدة الخبر الجزائرية، 2013)، و خاصة عندما أصبح يحل علينا هذا الشهر المبارك في فصل الصيف، الذي يعتبر من أكثر الشهور التي يعرف فيها استهلاك المشروبات بأنواعه المختلفة، وهو ما جعل المنتجين يعملون على التنوع في الأذواق والأشكال المعروضة للبيع، وعلى سبيل المثال فإن أغلب

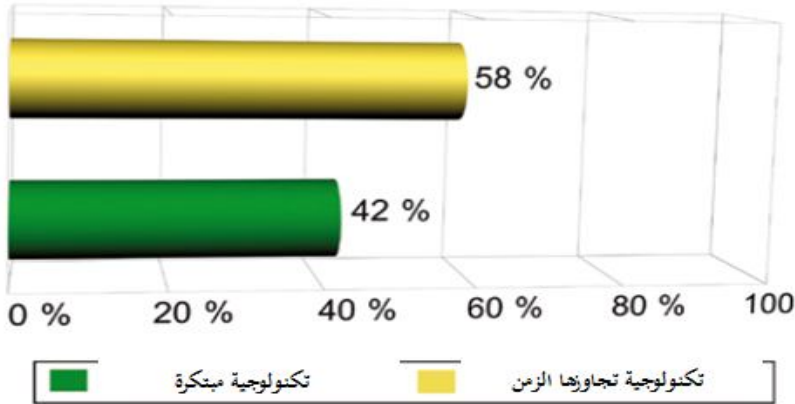
المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المؤسسات لجأت في السنوات الأخيرة إلى إنتاج ‘المشروبات المنزلية‘ (الشاربات) صناعيا نظرا إلى الطلب الكبير عليه في هذا الشهر.

كما يلعب عامل المراتة دورا في زيادة كمية الطلب على المشروبات الجاهزة بمختلف أنواعها، ان الدعم المتواصل لإسرائيل من قبل مؤسسة Coca Cola الذي ظهر و بوضوح في عام 1997 حيث قامت الحكومة الإسرائيلية بتكريم مؤسسة Coca Cola الأمريكية عن طريق مجلس التجارة الإسرائيلي، وذلك لدعمها المستمر والقوي لدولة إسرائيل لمدة تزيد على 30 عاما، زاد في كمية الطلب على المنتجات الوطنية.

4. العوامل التكنولوجية:

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية كفضاء للإبداع و الابتكار من قبل المؤسسات، و لكن ما يعيب على المؤسسات الوطنية حسب العديد من الدراسات أن الابتكار و الإبداع يخضعان لنظرية القيادة عن طريق الطلب، كونها و ان سايرت السوق المحلية لأن الطلب أساسي و مهم على المواد الغذائية لكن الانعطاف السريع نحو التحرير التام يحتم مستقبلا على المؤسسات أن تهتم بتطوير مستوى العرض المبني على الإبداع و الابتكار للتمكن من الولوج الى الأسواق العالمية و الصمود أمام المنتجات المستوردة عالية الجودة. (Boukhalfa, Rastoin , 2006 , P 8). و هذا ما يوضحه الشكل التالي :



الشكل 3: حالة التكنولوجيا في المؤسسة، المصدر: (Boudra, 2007, P 26)

5. العوامل البيئية:

تلعب العوامل البيئية دورا محوريا في تحديد مدى جاذبية القطاع، و ذلك من خلال عدة عوامل منها المناخ المتنوع و المعتدل، الحار صيفا و البارد شتاء، حيث يسهل ذلك زراعة بعض الفواكه المستخدمة في صناعة عصير الفاكهة كالبرتقال و الليمون و من أشهر هذه المناطق منطقة متيجة بالبلدية، عصر الفراولة بمدينة سيكيكة... وغيرها، بالإضافة الى دور السياسات الحكومية المناهية الى حماية البيئة من التلوث المحيط و ذلك من خلال سن قوانين و مراسم وزارية تدعو الى دمج العنصر البيئي في استراتيجيات

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

المؤسسات الناشطة و الراغبة في الدخول الى القطاع، كل هذا بغية الوصول تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة.

6. العوامل القانونية:

تلعب العوامل القانونية دورا محوريا في تنظيم وضبط قطاع الصناعة، حيث شهد قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر مجموعة من القوانين و المراسيم التنفيذية أهمها المرسوم التنفيذي رقم 98.12 المؤرخ في 8 ربيع الثاني 1433 الموافق لأول مارس 2012 حيث يتضمن انشاء المركز التقني للصناعات الغذائية، حيث يهدف الى تقديم الخدمات التقنية لفائدة المؤسسات العاملة في فرع الصناعات الغذائية من حيث عدة جوانب و هي : (الجريدة الرسمية، 2012)

- مساعدة المؤسسات على تحديث طرق الانتاج و التطور التكنولوجي.
 - مساعدة و مرافقة المؤسسات في تسيير مشاريع التنمية و الابتكار و تحسين الأداء.
 - تطوير عرض خدمات المخابر و لا سيما في مجال التحليل و التجارب.
 - اعداد برامج التكوين المتخصصة في مختلف فروع الصناعات الغذائية.
- اضافة الى ذلك فهناك مجموعة أخرى من القوانين التي هي موضحة في الجدول التالي :

مضمون القانون أو المرسوم	تاريخ صدور القانون أو المرسوم
القواعد العامة لحماية المستهلك	القانون رقم 02.89 في 07/02/1989
إرساء قواعد بشأن الممارسات التجارية	القانون رقم 02.04 في 23/06/2004
استغلال وحماية المياه المعدنية والمياه الجوفية	المرسوم التنفيذي رقم 196.04 في 15/07/2004
مراقبة الجودة و الاحتيايل	المرسوم التنفيذي رقم 39.90 في 10/11/1990
الظروف الصحية في عملية تحديد الاستهلاك	المرسوم التنفيذي رقم 53.91 في 23/02/1991
شروط وأحكام استخدام المواد المضافة في الأغذية	المرسوم التنفيذي رقم 25-92 في 13/01/1992
مراقبة مدى مطابقة المنتجات المصنعة محليا أو المستوردة	المرسوم التنفيذي رقم 47-93 في 02/06/1993 الذي عدل و تم من خلال المرسوم التنفيذي رقم 65-92 في 12/02/1992
وضع العلامات و عرض المواد الغذائية	المرسوم التنفيذي رقم 484-05 في 22/12/2005 عدل تم من خلال المرسوم التنفيذي رقم 367-90 في 10/11/1990
تحديد المواصفات الميكروبيولوجية لبعض المواد الغذائية	قرار وزاري في 24/01/1998 يعدل و يكمل القرار السابق في 23/07/1994
شروط استخدام الحليات و الملونات في المشروبات	قرار وزاري في 15/12/1999

الجدول 4 : الاحكام التنظيمية التي تحكم نشاط التغذية الصناعية (Boudra, 2007, P 34)

تعرف في بيئة فقطاع المشروبات الغازية في الجزائر متغيرات كلية و جريئة لا تبتعد كثيرا عن طبيعية البيئة العالمية بشكل عام و بيئة المؤسسات المفرطة بشكل خاص.

تحليل عناصر الإتجاه الإستراتيجي والإختيارات الإستراتيجية لبعض مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية:

لا تتم الدراسات السابقة الخاصة بالتشخيص الإستراتيجي من طرف المؤسسات المعنية ولكن عادة ما تقوم بها هيئات تابعة لوزارات معينة وهي الوزارات الوصية للقطاعات كوزارة المؤسسات الصغيرة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

والمتوسطة ، حيث تعتمد المؤسسات على التقديرات الكمية في رسم استراتيجيتها المستقبلية ويلعب كلا من التشخيص والتخطيط الماليين دورا كبيرا في ذلك.

توجه وترشد عملية الاختيار الإستراتيجي مجموعة من العناصر تدعى بعناصر الاتجاه الإستراتيجي والتي تتلخص في الرسالة التي تعبر عن سبب وجود المؤسسة والغرض الأساسي الذي أنشئت من أجله المؤسسة، أما الرؤية فتعبر عن طموحات المؤسسة وأمالها المستقبلية، في حين الأهداف تجسد النتيجة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، بينما القيم هي مجموعة المبادئ التي تعبر عن التفضيلات الجماعية والتي يخضع إليها أفراد المؤسسة، ومن أجل التعريف بنفسها تعلن المؤسسات عادة على هذه العناصر في وثائقها الداخلية وفي المدخل الرئيسي لها وحتى على موقعها الإلكتروني، لم تتمكن المؤسسات الجزائرية الوطنية منها بشكل عام ومؤسسات قطاع الصناعة الغذائية بشكل خاص من عرض هذه المعطيات، فيتم ذلك بشكل ضمني في أذهان مدراء أو مساهمي تلك المؤسسات، حيث تصبح هذه العناصر غير صريحة بالنسبة لها، و انطلاقا من عدة بحوث أكاديمية أجريت على مجموعة من المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة لا يتحكم أولئك المدراء في هذه المصطلحات الإدارية التي تعتبر أساسية في توجيه الاختيارات الإستراتيجية.

تعتمد أغلب مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية من أجل تطورها ولواجهة البيئة المرتبطة بتواجد مؤسسات أجنبية عالمية مثل Coca cola و Pepsi cola خاصة على إستراتيجية البقاء أو التخصص مع التركيز على مهنتها الأساسية وتوجيه مواردها نحو ذلك، كما تعتمد مؤسسة Cevital المؤسسة الرائدة في مجال قطاع الصناعة الغذائية على إستراتيجية التكامل العمودي من خلال إنشاء محلات توزيع عن طريق المساحات الكبرى UNO مدعمة بقنوات توزيع برية مرتكزة على وظيفة لوجيستكية هامة ، لم تكثف مؤسسة Cevital بذلك، بل تمثل إستراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط شكلا متطورا لتطور المؤسسة من خلال الاستثمار في القطاعات التالية: السيارات والخدمات المرافقة، الصناعة في مجال الزجاج، والإلكترونيك والبناء، كما يدعم قطاع الزراعة الغذائية بنشاط النقل البحري من أجل استيراد المواد الأولية وتصدير منتجات المؤسسة إلى الخارج. تنسحب الكثير من المؤسسات في هذا القطاع نتيجة عدم تمكنها مواجهة على الأقل منافسة المؤسسات الوطنية ناهيك عن منافسة المؤسسات الأجنبية، التي تتميز بالتواجد الوطني لمنتجاتها بينما تتميز تلك المؤسسات المنسحبة بشكل المؤسسات الجهوية التي تفتقد إلى الموارد الضرورية والتي لا تتحكم في عوامل النجاح الأساسية للقطاع.

لتحقيق ما سبق تعتبر استراتيجيات النمو الداخلي هي الصفة الغالبة لتحقيق الإستراتيجيات السابقة، كما نتجت بعض النشاطات من استراتيجيات النمو الخارجي حيث اشترى مجمع معروزي انطلاقا من تبنيه لإستراتيجية تنوع وحدة نقاوس للعلامة نقاوس للمشروبات، أما استراتيجيات النمو المشترك فتتم خاصة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية، تستفيد من خلال ذلك المؤسسات الأجنبية من امكانية اختراق الأسواق الجزائرية، وتستفيد المؤسسات الجزائرية من اكتساب المعارف والكفاءات.

تعتمد المؤسسات الرائدة في هذا القطاع على نفس الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات العالمية Coca cola, Pepsi cola, Orangina ، والعلامة التجارية Evian للمياه المعدنية للمؤسسة الفرنسية Danone وهي استراتيجية التميز من خلال الجودة، أما بالنسبة للمؤسسات الأخرى المسيطر عليها فتعتمد على استراتيجية التكلفة الدنيا، غير أن هذه المؤسسات مهددة بالإنسحاب من هذا القطاع لإدراك الزبون ووعيه بقيمة هذا المنتج المرتبطة بظروفه الصحية.

الخاتمة:

تتميز مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر بالخصائص التالية أن أغلبيتها هي مؤسسات :

- عائلية.
 - صغيرة ومتوسطة.
 - خاصة.
 - حديثة النشأة
- تعتمد ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية بشكل عام ومؤسسات قطاع الصناعة الغذائية المرتبطة بالخصائص السابقة على ما يلي:
- لم يتم الفصل فيها بعد بين منطقي الملكية والإدارة في حالة المؤسسات الخاصة.
 - تعتبر المؤسسات العمومية كمكان لتوزيع الربح، وليس لإنشاء الثروة وإنشاء القيمة.
 - تبتعد المؤسسات عن استخدام الأساليب والمقاربات الإدارية المعروفة أكاديميا.
 - يعتمد التخطيط الإستراتيجي على التخطيط المالي خاصة.
 - يعتمد تطور المؤسسات خاصة على الموارد المالية.
 - تتجه المؤسسات في الوقت الحالي إلى الإهتمام بالعنصر البشري.
 - تتجه المؤسسات إلى تكوين مدراءها للحصول على الشهادة العالمية للدراسات العليا في مجال إدارة المؤسسات (Master of Business Administration) .MBA.

المراجع باللغة العربية:

- الهيئة العربية للاستثمار و الانماء الزراعي، التقرير السنوي، 2010.
- حيدر، م. (1982). محاضرات في علم الصناعات الغذائية، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، جامعة حلب، سوريا.
- جاسم، ح. (1975). الغذائية، الجزء 1، ط1، مطبعة جامعة بغداد، العراق.
- عيون، ع. (1984). جغرافية الغذاء في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- عبادت، ع. (2011). واقع الصناعات الغذائية و آفاق تطورها في الجزائر خلال الفترة 1997-2007، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية :

- Ansoff,H.I. , Declerck Roger,P. , Hayes Robert,L. (1976). From strategic planning to strategic management, Wiley.
- Ansoff,H.I. (1968). Stratégie du développement de l'entreprise, Editions Hommes et Techniques.
- Boukhalfa,B. , Rastoin,J. (2006). L'innovation dans les entreprises agroalimentaires en Algérie marché pull ou management push , 1^{er} colloque international : le management dans l'espace méditerranéen , Montpellier, France.
- Boudra,A. (2007). Etude sur l'industrie des boissons et des jus de fruits, Algerie.

- Corfmat,D. , Helluly,A. , Baron,P. (2000). La mutation du contrôle de gestion, éditions d'Organisation.
- D'Aveni,R. (1995). Hyper compétition, Vuibert.
- Gueguen,G. (1997). face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive, 11^{ème} conférence de L'AIMS.
- Hamel,G. , Prahalad C,K. (1989). Strategic Intent, Harvard business revue, Vol.67,N°3
- Hamel,G. , Prahalad C,K. (2005). La Conquête du futur, Dunod.
- Johnson,G. , Scholes,K. , Whittington,R. , Fréry,F. (2011). Stratégique, Person Education France.
- Mintzberg,H. (1994). Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod.
- Mintzberg,H. , Ahlstrand,B. , Lampel,J. (1999). Safari en pays stratégie, Village mondial.
- Morse,D.C. ,Zimmerman,J.L. (1997). Managerial accounting II, Irwin Mc Graw Hill, NW.
- Porter,M. (1986). L'avantage concurrentiel, Interéditions.
- Porter,M. (1982). Choix stratégiques et concurrence, Economica.

مواقع الانترنت:

- El khabar news papers of Algeria. (23 Novembre 2013). consulté le 21/03/2014, au [http:// www.elkhabar.com](http://www.elkhabar.com).
- Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire. (7 mars 2012). n° 14, au [http:// www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)
- Journal le soir D'Algérie. (2004). L'Agroalimentaire Collection Études Sectorielles Algérie, consulté le 20/03/2014, au <http://www.lesoirdalgerie.com>
- Ministère du Commerce. (S.D). au [http:// www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz).
- Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement. (S.D). industrie Algérie, n°3, consulté le 28/03/2014, au [http:// www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz) .
- Office National des Statistiques (ONS). (2006). au [http:// www.ons.dz](http://www.ons.dz).
- La lettre ALGEX, n°86, novembre 2013.

إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال
أثر التمكين الإداري على إدارة معرفة الزبون في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل –بسكرة-

د. صباح بن سهلة

جامعة محمد خيضر –بسكرة- الجزائر

الملخص:

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة يسودها التغير وعدم التأكد باستمرار مما يفرض عليها تحديات كثيرة يتطلب منها اعتماد استراتيجيات ملائمة لمواجهة هذه التحديات، ومن بين الاستراتيجيات انتهاز المنظمة إستراتيجية التمكين الإداري وهي الإستراتيجية الملائمة التي تمكنها من التعامل مع إدارة أهم مكوناتها، الذي يشكل سبب بقائها واستمرارها في السوق. وتحقيق نموها يكون من خلال الزبون ومعرفة ما يحتاجه من منتجات وخدمات، لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة اثر أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، التدريب، فرق العمل والاتصال في إدارة معرفة الزبون، ولقد انطلقت الدراسة من الإشكالية: كيف يؤثر التمكين الإداري من خلال أبعاده على إدارة معرفة الزبون؟ بالاعتماد على دراسة ميدانية بمؤسسة جنرال كابل ببسكرة، وفي إطار الإجابة على إشكالية الدراسة سيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور، يختص الأول بمنهجية الدراسة، أما الثاني سيهتم بالإطار النظري لكل من المتغيرين التمكين الإداري وإدارة معرفة الزبون والعلاقة بينهما، والمحور الثالث سيختص بتحليل واختبار الفرضيات وفي الأخير الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، الزبون، معرفة الزبون، إدارة معرفة الزبون.

Abstract:

Organizations today live in environment of change and uncertainty constantly posing by the many challenges requires them to adopt appropriate strategies to address these challenges and strategies to pursue the organization's strategy to Managerial Empowerment They appropriate strategy that will enable them to deal with the management of the most important components, which is the reason for its survival and continuity in the market and achieve growth is through the customer and find out what it needs from products and services, so this study was to determine the impact of the dimensions of empowerment and represented in the delegation of authority and responsibility, training, work teams and communication in support of customer knowledge management, and I began the study of the problem: How effect the dimensions Managerial Empowerment in to the customer knowledge management? Depending on the field study institution General Cable biskra, as part of the answer to the problème of the study will be the partition between the study to three axes, respect to the first methodology of the study, while the second will take care of the framework theory for each of the variables Managerial Empowerment and Customer Knowledge Management and the relationship between them, and the third

axis Sechts analysis hypothesis testing in the final conclusions and recommendations.

Keywords: Managerial Empowerment, delegation of authority , training , work teams , effective communication , customer , customer knowledge , customer knowledge management .

مقدمة:

يعد التوجه نحو الزبون إحدى التوجهات الحديثة للمؤسسات لأنه العامل المحدد لنجاحها واستمرارها. ولتحقيق الاستمرار والنمو لابد على المؤسسة أن تتبنى أو تمتلك المقومات الأساسية لذلك ومن بين المقومات التي تمكنها من البقاء هو إتباع إستراتيجية مناسبة تمكنها من التعامل مع أهم مورد لبقائها ألا وهو الزبون لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة تأثير إحدى استراتيجيات الموارد البشرية التي تعد المورد الذي يمتلك أتمن المهارات والكفاءات التي تجعل المؤسسة تحقق كل أهدافها ومن بين أهدافها هو معرفة الزبون لذلك تم طرح الإشكالية التالية: كيف يؤثر التمكين الإداري في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة الجزائرية؟؟، ولدراسة الموضوع قمنا بالتطرق إلى أربع نقاط أساسية: نهتم أولا بالجانب النظري لكل من التمكين الإداري وإدارة معرفة الزبون، ثم نقوم بمناقشة النتائج المتوصل إليها عمليا.

1. فرضيات الدراسة. ولإجابة على الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

1.1. الفرضية الرئيسية الأولى: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 للتمكين الإداري من خلال أبعاده (تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، التدريب، فرق العمل والاتصال الفعال) على إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة.

1.2. الفرضية الفرعية الأولى: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 لبعده تفويض السلطة وتحمل المسؤولية على إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة.

1.3. الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 لبعده التدريب على إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة.

1.4. الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 لبعده فرق العمل على إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة.

1.5. الفرضية الفرعية الرابعة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 لبعده الاتصال الفعال على إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة.

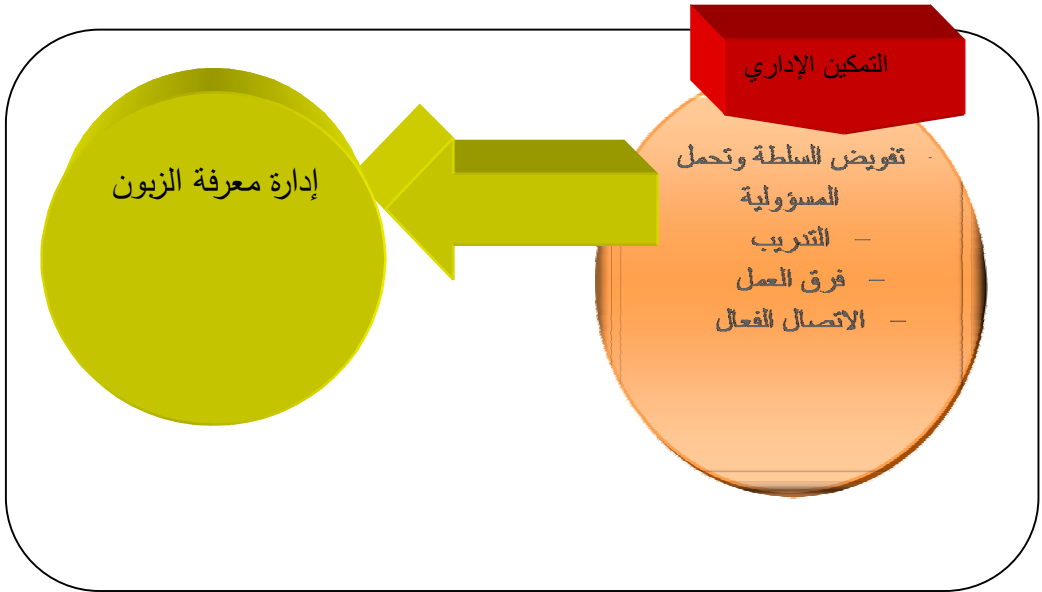
2. أهمية الدراسة: لقدت جاءت هذه الدراسة لإبراز الفائدة النظرية لكل من المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (إدارة معرفة الزبون)، بالإضافة إلى إبراز أثر أبعاد التمكين الإداري في إدارة معرفة الزبون نظريا وعمليا وذلك من خلال إجراء دراسة حالة بمؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة ومدى انعكاس أبعاد التمكين الإداري على إدارة معرفة الزبون .

3. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء إطار نظري خاص بكل من التمكين الإداري و معرفة الزبون.
- إبراز اثر التمكين الإداري من خلال أبعاده (تفويض السلطة، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال) في إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة.
- إبراز اثر تفويض السلطة في إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

- إبراز اثر تدريب العاملين في إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة.
 - إبراز اثر فرق العمل في إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة.
 - إبراز اثر الاتصال الفعال في إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة.
 - تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.
4. نموذج الدراسة: في ضوء إشكالية الدراسة تطلب بناء نموذج شامل مقترح لبيان العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وإدارة معرفة الزبون، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:
- 1.4 المتغير المستقل: والمتمثل في التمكين الإداري والذي تضمن الأبعاد الفرعية التالية: تفويض السلطة وتحمل المسؤولية، تدريب العاملين، فرق العمل، الاتصال الفعال.
- 2.4 المتغير التابع: والمتمثل في إدارة معرفة الزبون.
- الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

أولاً: الإطار النظري للدراسة.

1. التمكين الإداري.

يعتبر التمكين الإداري من أحدث المداخل الرئيسية التي ترددت في تطوير الفكر الإداري، فهو أداة مهمة من أدوات إحداث التغيير في المؤسسة بغية التخلص من الأسلوب التقليدي في العمل الإداري، فهو مرتبط بالموارد البشري وكيفية تفعيل طاقاته ومهاراته داخل المؤسسة، كما أن تطبيقه يزيد من تحفيز العاملين ويزيد من ثقتهم بأنفسهم.

1.1 تعريف التمكين الإداري:

التمكين Empowerment مفهوم مشتق من كلمة power والتي تعني 'القوة أو السلطة'، وهو مفهوم ظهر الاهتمام به في أواخر القرن الماضي بسبب التحول من مؤسسات الأوامر إلى مؤسسات متمكنة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

ومتعلمة، ولقد تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم التمكين الإداري تبعا لتعدد آراء الباحثين فقد عرفه البعض على أن: " عملية التمكين تستوجب اشتراك المعلومات والمعرفة الضرورية لتحويل العاملين للمساهمة في الأداء التنظيمي" ⁱ.

كما عرف على أنه: "تحويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف" ⁱⁱ، وعرفه آخرون على أنه: "تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي" ⁱⁱⁱ.

كما عرف بأنه: هو "رفع قدرات العاملين على اتخاذ القرارات بأنفسهم وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها" ^v. ويعرف التمكين الإداري على أنه: "عملية إعطاء العاملين سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات" ^{vi}. وبهذا يعد التمكين الإداري المفهوم الذي يعمق مفهوم منح المرؤوسين حرية أكبر في أداء العمل وتزيد من طاقاتهم وقدراتهم حتى يستطيعوا القيام بهذه المهام وبوعي أكبر وثقة أعلى.

ويختلف التمكين الإداري عن تفويض السلطة (Delegation of Authority) حيث يسود لدى الكثير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة هو: "تحويل أو تخلي الرئيس عن جزء من سلطاته لصالح أي من مرؤوسيه، بحيث يتمكن المرؤوس من اتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقا لقوانين، ويتم التفويض عندما يمنح الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي سلطات محددة لأي من أتباعه المرؤوسين بغية ممارسة مسؤوليات أو مهمات أو نشاطات محددة" ^{vii}. والتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فإن الأفراد مسئولون عن النتيجة النهائية ^{viii}.

2.1. أبعاد (عناصر) التمكين الإداري: وهي المراكز الأساسية لنجاح تطبيق التمكين الإداري، ويمكن تحديد أبرز العناصر الأساسية للتمكين الإداري بما يأتي:

أ. تفويض السلطة وتحمل المسؤولية: وهو أن يفوض الرئيس الإداري لأحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس. ويرى Lawler أن الفكرة الأساسية للتمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أدنى مستوى إداري في المؤسسة، حيث تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة ^x.

ب. فرق العمل: ويؤكد Hachman أن فعالية الجماعة تتحقق من خلال خصائص المؤسسة التي تتضمن ثقافة قوية ونشاط التدريب والتعلم ودرجة التمكين فيها، ويرتبط موضوع التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل، ويقصد بفرق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويرى بأن الفريق يجب أن يتمتع بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق الأهداف المشتركة ومسؤولية جماعية، لذلك يعد تشكيل فرق العمل من إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات ^x.

ج. التدريب: هو الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والخبرات باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية. وان من بين خصائص المنظمات المتمكنة أنها توفر برامج تدريبية لتدريب عاملها على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل ضمن فريق ^{xi}.

د. الاتصال الفعال: هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المؤسسة حتى يتوحد الهدف وتنسق المفاهيم ^{xi}، والاتصال الفعال هو اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بكل أهداف المؤسسة وتوضيح كل العاملين

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

وأدوارهم، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على مختلف مستوياتهم وتوفير فرصة وصول المعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول العاملين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم^{xiii}.

3.1. فوائد التمكين الإداري بالنسبة للفرد والمنظمة:

لقد حدد Frey و Brown و Lawler وغيرهم مزايا عديدة للتمكين تتضمن^{xiv}:

- شعور العاملين برضا أكبر، حيث يمارسون عمل له مسؤولية كبيرة .
- يساهم في تطوير مهارات العاملين .
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكبر .
- الخدمة الجيدة وتبني ولاء الزبون .

4.1. معوقات التمكين الإداري: هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري والتي هي^{xv}:

- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين على تحمل المسؤولية .
- إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين .
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على فعالية التطبيق .

ثانياً: إدارة معرفة الزبون.

1. تعريف إدارة معرفة الزبون: لقد تباينت آراء الباحثين والكتاب في تعريف إدارة معرفة الزبون وفقاً لاتجاهاتهم واهتماماتهم الفكرية، حيث عرف Scott إدارة معرفة الزبون على أنها: “ العملية التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحديد وجمع والاستخدام الداخلي لمعرفة الزبون^{xvi} ”. أما Gebert فعرف إدارة معرفة الزبون على أنها العملية التي يتم من خلالها تكامل التكنولوجيا مع المؤسسة لمساعدتها على فهم زبائنها وخدمتهم والتعامل معهم بالإضافة إلى التعلم منهم^{xvii} و Blosch فعرفها على أنها: “ تفاعل بين الزبون والمؤسسة وهذا التفاعل ينتج عنه معلومات تساهم في الفهم المشترك بين المؤسسة وزبونها^{xviii} ”. من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة معرفة الزبون تهدف إلى الاقتراب والاحتكاك أكثر من الزبون وهذا من خلال تفاعل المنظمة مع زبونها وبالتالي زيادة كفاءتها في تصميم وإنتاج خدماتها ومنتجاتها لتحقيق منافع الزبون.

2. أبعاد إدارة معرفة الزبون: تتركز أبعاد إدارة معرفة الزبون في أربعة أبعاد مترابطة ومتكاملة تهدف إلى الارتباط بين المؤسسة والزبون، وتتمثل في^{xix}:

1.2. معرفة الزبون knowledge of customer: أي وجود سجل يضم كل المعلومات الخاصة بالزبائن مثل اسم الزبون، طريقة الاتصال به، تبادلات الزبون والمنتجات والخدمات التي يفضلها، اللغة، بمعنى إنشاء ملفات خاصة تتضمن معلومات عن كل زبون، نظراً لأهميته وأهمية المعلومات المقدمة عنه وإمكانية الاستفادة منها في فهم طلبات الزبائن وتطوير علاقات المؤسسة بهم.

2.2. المعرفة للزبون Knowledge to Customer: أي ضرورة حصول الزبون على معلومات عن المؤسسة كمنتجاتها، خدماتها المقدمة حيث يمكن الاستفادة منها مما يساعد الزبون على اتخاذ القرار المناسب، وتعطي للزبون ميزة تشجعه على تقوية العلاقة مع المؤسسة.

3.2. المعرفة من الزبون Knowledge from Customer: الزبون يمتلك المعرفة وما على المؤسسة سوى الحصول عليها منهم وهذه المعرفة تتمثل في تجاربهم، رغباتهم، شعورهم اتجاه المؤسسة، رأيهم حول المنتجات المقدمة مما قد يساعد في تطوير المنتجات والخدمات، والمعرفة من الزبون يمكن الحصول عليها عن طريق طلبها منه أو الاتصال واللقاء به.

4.2. المعرفة المختلطة Co-Creation Knowledge : هنا تهدف لتسهيل التفاعل بين الزبون والمؤسسة حول تطوير معرفة جديدة، أي التفاعل بين الزبون والمؤسسة وما ينتجه من معرفة جديدة فالمؤسسة ترغب في معرفة ما يريده الزبون لكن الزبون نفسه لا يعرف في بعض الحالات ما الذي يريده لذلك يجب على المؤسسة أن توجه الزبون وان تتعاون معه.

ثالثا: الإطار المنهجي للدراسة :

1. دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

انطلقت الأشغال لإنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في فيفري (1980) وهذا تطبيقا لمخطط الرباعي (1984-80) وشاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية ودولية، وأنشأت وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة، الكائن مقرها بالعاصمة ثم انفصلت عنها سنة (1998) لتصبح "مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، وفي إطار خصوصية المؤسسات الجزائرية تم العمل على دخول أحد عمالقة صناعة الكوابل مشاركة GENERAL CABLE سنة (2008) وهي مؤسسة أمريكية إسبانية بنسبة (70٪) مما جعل اسمها يتغير ليصبح "مؤسسة جنرال كابل بسكرة"، وتبلغ مساحة المؤسسة 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة، أما فيما يخص الإمكانيات الإنتاجية للمؤسسة فهي تقوم بصناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها يصل عددها تقريبا إلى 440 نوع.

2. المنهج المتبع: للتحكم في الموضوع ارتأينا تبني المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف متغيرات الدراسة، أما بالنسبة لنوع الأسلوب المستخدم في البحث فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

3. تقنية البحث وأداة جمع البيانات: لقد اخترنا دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة لأنها مؤسسة كبيرة وتتبنى التمكين بمختلف أنواعه ولقد استعملنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات وتم تقسيم الاستمارة بناء على المحاور التالية:

المحور الأول: التمكين الإداري، وتم تقسيمه إلى أربعة أبعاد وهي:

- البعد الأول: تفويض السلطة وتحمل المسؤولية (واحتوى على ثلاث عبارات).

- البعد الثاني: التدريب (واحتوى على عبارتين).

- البعد الثالث: فرق العمل (واحتوى على ثلاث عبارات).

- البعد الرابع: الاتصال الفعال (واحتوى على عبارتين)

المحور الثاني: إدارة معرفة الزبون (واحتوت على عشرة عبارات).

وقد تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية: جرى تحليل الدراسة باستخدام الحزم

الإحصائية (SPSS, v19) حيث استخدم التكرارات والنسب المئوية، اختبار ألفا كرونباخ لقياس معامل

الثبات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين

الأحادي (ANOVA). ومعامل الارتباط من أجل التأكد من العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

4. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع دراستنا على جميع العاملين بمؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة التي تحتوي على 844 عامل وتكونت العينة من الرؤساء والبالغ عددهم (49) رئيس، وقد تم توزيع الاستمارة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة الدراسة، وكانت الاستجابة (45) رئيس من العينة لإسقاط الدراسة عليهم .

5. صدق وثبات أداة القياس:

1.5. صدق أداة الدراسة: بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من مختلف الجامعات الجزائرية واستفدنا من مختلف الملاحظات التي تم تقديمها وإنها تحمل صدقا واضحا.

2.5. ثبات أداة الدراسة: قد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ a لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة a للاستمارة الكلية = 0,923 وهي استمارة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%) كما أن قيمة a بالنسبة لكل محور على حدى أعلى من النسبة المقبولة (60%)، والجدول التالي يوضح كل من معاملات الثبات.

الجدول رقم(01): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
المحور الأول	10	0,717
المحور الثاني	10	0,820
الاستمارة الكلية	20	0,923

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v19.

6. تحليل ومناقشة النتائج:

1.6. المحور الأول: التمكين الإداري.

✓ **البعد الأول: تفويض السلطة:** يمثل الجدول رقم (02) ملخص للنتائج المتحصل عليها حول آراء مختلف أفراد العينة واستجاباتهم لمختلف العبارات الخاصة ببعد تفويض السلطة، حيث أظهرت نتائج الجدول أن هذا البعد حقق متوسط حسابي (4,30) وانحراف معياري (0,382)، حيث تم قياس هذا المحور من خلال ثلاث عبارات، ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد تفويض السلطة تتراوح بين (4,37) و(4,55)، وتراوحت انحرافات المعيارية بين (0,61) و(0,50)، كما أن اتجاه إجابات مبحوثي الدراسة تتجه جميعها نحو (موافق تماما) مما يشير إلى أن العاملين بالمؤسسة يتم تفويضهم للسلطة لانجاز مايو كل إليهم من مهام بالإضافة إلى تحملهم مسؤولية اتخاذهم القرارات.

حيث حققت عبارة (التزم بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذها) أكبر متوسط حسابي قدر ب(4,555) وانحراف معياري (0,50).

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

✓ **البعد الثاني: تدريب العاملين:** حيث أظهرت نتائج الجدول أن هذا البعد حقق متوسط حسابي (4,48) وانحراف معياري (0,462)، حيث تم قياس هذا المحور من خلال عبارتين، ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد تدريب العاملين بين (4,57) و(4,53)، وكانت انحرافاتهما المعيارية (0,49) و(0,50)، كما أن اتجاه إجابات مبحوثي الدراسة تتجه جميعها نحو (موافق تماما) مما يشير إلى أن العاملين بالمؤسسة يتم تدريبهم وهذا من خلال توفير لهم برامج تدريبية لزيادة مهاراتهم، مع إتاحة الفرصة لهم للتعلم في إطار العمل. حيث حققت عبارة (مؤسستي توفر لي دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.) أكبر متوسط حسابي قدر ب(4,57) وانحراف معياري (0,49).

✓ **البعد الثالث: فرق العمل:** حيث أظهرت نتائج الجدول أن هذا البعد حقق متوسط حسابي (4,355) وانحراف معياري (0,401)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال ثلاث عبارات، ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد فرق العمل تراوحت بين (4,57) و(4,71)، وانحرافاتهما المعيارية تراوحت بين (0,49) و(0,45)، كما أن اتجاه إجابات مبحوثي الدراسة تتجه جميعها نحو (موافق تماما) مما يشير إلى أن العاملين بالمؤسسة يسود بينهم التعاون والثقة المتبادلة وهذا من خلال دعم المؤسسة لتكوين فرق عمل. حيث حققت عبارة (تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين العاملين في فريق عملي.) أكبر متوسط حسابي قدر ب(4,71) وانحراف معياري (0,45).

✓ **البعد الرابع: الاتصال الفعال:** حيث أظهرت نتائج الجدول أن هذا البعد حقق متوسط حسابي (4,29) وانحراف معياري (0,377)، حيث تم قياس هذا البعد من خلال عبارتين، ونلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس بعد الاتصال الفعال كانت (4,26) وكانت انحرافاتهما المعيارية (0,443)، كما أن اتجاه إجابات مبحوثي الدراسة تتجه جميعها نحو (موافق تماما) مما يشير إلى أن العاملين بالمؤسسة تصل إليهم المعلومات الخاصة بعملهم بسرعة وأن المؤسسة موفرة وسائل فعالة للاتصال بين جميع العاملين.

الجدول رقم (02): ملخص للنتائج المتحصل عليها حول آراء مختلف أفراد العينة.

البيانات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات				المعبرة
			موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
البعد الأول: تفويض السلطة	0,382	4,30					
1- يتم تفويض بعض	0,61	4,37	20	22	3	00	00

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

بشدة			44,4	48,9	6,7	00	00	النسبة %	السلطات للعاملين لانجاز أعمالهم.
موافق بشدة	0,50	4,48	22	23	00	00	00	التكرار	2. يلتزم العاملون بتحمل مسؤولية تفويضهم السلطة.
			48,9	51,1	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	0,50	4,555	25	20		00	00	التكرار	3. يلتزم العاملون بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذوها.
			55,6	55,6	00	00	00	النسبة %	
موافق تماما	0,462	4,48							تدريب العاملين
موافق بشدة	0,49	4,57	26	19		00	00	التكرار	4. مؤسسة توفر دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.
			57,8	42,2	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	0,50	4,53	24	21	00	00	00	التكرار	5. تتيح المؤسسة فرصة التعلم في مجال عمل للعاملين.
			53,3	46,7	00	00	00	النسبة %	
موافق تماما	0,401	4,355							فرق العمل
موافق بشدة	0,45	4,71	32	13	00	00	00	التكرار	6. تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين العاملين في فريق عملي
			71,1	28,9	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	0,49	4,62	28	17	0	00	00	التكرار	7. تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل.
			62,2	37,8	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	0,49	4,57	19	26	00	00	00	التكرار	8. مؤسستي تدعم تشكيل فرق العمل
			42,2	57,8	00	00	00	النسبة %	
موافق تماما	0,377	4,29							الاتصال الفعال
موافق تماما	0,443	4,26	13	37	00	00	00	التكرار	9. يتم إبلاغ العاملين بكل المعلومات التي تخص عملهم.
			26	74	00	00	00	النسبة %	
موافق	0,443	4,26	13	37	00	00	00	التكرار	10. يوجد في مؤسسة

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

تماما			26	74	00	00	00	النسبة %	وسائل اتصال فعالة توفر المعلومات على النحو السريع لأصحاب القرار
	موافق بشدة	0,30	4,33						المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v19.

2.6. المحور الثاني: معرفة الزبون في المؤسسة: يمثل الجدول رقم (03) ملخص للنتائج المتحصل عليها حول آراء مختلف أفراد العينة واستجاباتهم لمختلف العبارات الخاصة بالمحور الثاني حيث من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن محور معرفة الزبون في المؤسسة قد حقق متوسط حسابي (4,43) وانحراف معياري (0,14) وتم قياس هذا المحور من خلال عشرة عبارات، حيث أظهرت جميع الإجابات حول هذه العبارات أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4,55) و(4,66) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (0,50) و (0,47)، أما اتجاه الإجابة فهو يتجه نحو (موافق بشدة)، وهذا يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك قاعدة بيانات تخص الزبون وتحتوي كل المعلومات التي تخصه، وكذلك الزبون تتوفر لديه كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وهذا بالاستعانة بوسائل اتصال حديثة وبالزيارات المتكررة والمنظمة للمؤسسة، وأن المؤسسة توفر كل جهودها لتلبية حاجات ورغبات الزبون وهذا عن طريق مشاركته في الاجتماعات وتتيح له المجال لتعبير عن مقترحاته، كذلك المؤسسة تسخر كافة عاملاتها لمعرفة ما يريده الزبون وهذا عن طريق مساعدته وتوجيهه.

الجدول رقم (03): ملخص للنتائج المتحصل عليها حول آراء مختلف أفراد العينة.

الاتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات					العبرة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق بشدة	0,476	4,66	30	15	00	00	00	التكرار	1- لدى المؤسسة قسم خاص لمتابعة معلومات الزبون.
			66,7	33,3	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	0,49	4,62	28	17	00	00	00	التكرار	2- تحتفظ المؤسسة بملف خاص عن كل زبون يتعامل معها.
			62,2	37,8	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	0,48	4,64	29	16	00	00	00	التكرار	3- يتم الاستعانة بالحاسب الآلي في تنظيم ومتابعة كل ما يخص الزبون.
			64,4	35,6	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	0,49	4,62	28	17	00	00	00	التكرار	4- المؤسسة تقدم

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

			62,2	37,8	00	00	00	النسبة %	كل المعلومات التي يحتاجها الزبون.
موافق بشدة	0,476	4,66	30	15	00	00	00	التكرار	5- المؤسسة تمتلك دليل خاص بالزبون يتضمن معلومات عن كيفية الانتفاع بخدماتها.
			66,7	33,3	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	0,50	4,55	25	20	00	00	00	التكرار	6- يتم الأخذ بمقترحات وملاحظات الزبون حول الخدمات والمنتجات المقدمة.
			55,6	44,4	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	0,49	4,57	26	19	00	00	00	التكرار	7- يسعى العاملون بالمؤسسة إلى التعلم من خبرات وتجارب الزبون.
			57,8	42,2	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	0,48	4,64	29	16	00	00	00	التكرار	8- تهتم المؤسسة بزبائنها في الكثير من الاجتماعات(مجال التحسين).
			64,4	35,6	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	0,48	4,64	29	16	00	00	00	التكرار	9- يتم تطبيق الأساليب الحديثة في تقديم الخدمات.
			64,4	35,6	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	0,50	4,55	25	20	00	00	00	التكرار	10- تساعد المؤسسة زبائنها على تحديد ومعرفة ما يريدون.
			55,6	44,4	00	00	00	النسبة %	
موافق بشدة	,145 0	4,43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني.						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v19 .

7. اختبار الفرضيات:

سيتم استخدام معامل الارتباط لتبيان العلاقة بين المتغيرين واختبار فيشر (F) لاختبار الفرضيات.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

1.7. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود تأثير معنوي لبعء تفويض السلطة وتحمل المسؤولية في إدارة معرفة الزبون.

✓ H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض السلطة وتحمل المسؤولية في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

✓ H1: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض السلطة وتحمل المسؤولية في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

جدول رقم(04): تحليل التباين لبعء تفويض السلطة وتحمل المسؤولية في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة.

مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
الانحدار	0,679	7	10,983	0,000	0,706
الخطأ	0,062	37			
المجموع	7,0405	44			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v19.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول وجود علاقة موجبة بين بعء تفويض السلطة وتحمل المسؤولية و إدارة معرفة الزبون في المؤسسة وفقا لقيمة معامل الارتباط 0,706 ، بالإضافة إلى وجود تأثير لبعء تفويض السلطة وتحمل المسؤولية في إدارة معرفة الزبون حيث بلغت قيمة F 10,983 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,01 ، وعليه فهناك علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض السلطة وتحمل المسؤولية في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة، ومنه نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تفويض السلطة وتحمل المسؤولية في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

2.7. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير معنوي لبعء تدريب العاملين في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة.

✓ H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تدريب العاملين في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

✓ H1: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تدريب العاملين في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم(05):تحليل التباين لبعء تدريب العاملين وإدارة معرفة الزبون في المؤسسة.

مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
الانحدار	1,772	7	11,428	0,000	0,671
الخطأ	0,820	37			
المجموع	0,592	44			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v19.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول وجود علاقة موجبة بين بعء تدريب العاملين وإدارة معرفة الزبون في المؤسسة وفقا لقيمة معامل الارتباط حيث بلغت قيمته 0,671 ، بالإضافة إلى وجود تأثير لبعء تدريب العاملين في إدارة معرفة الزبون حيث بلغت قيمة F 11,428 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,01 ، وعليه فهناك علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء تدريب العاملين في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة، ومنه نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تدريب العاملين في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

3.7 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير معنوي لبعء فرق العمل في إدارة معرفة الزبون.

✓ H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء فرق العمل في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

✓ H1: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء فرق العمل في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

جدول رقم(06):تحليل التباين لبعء فرق العمل وإدارة معرفة الزبون في المؤسسة.

مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
الانحدار	5,027	7	6,654	0,000	0,519
الخطأ	3,993	37			
المجموع	9,019	44			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v19.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول وجود علاقة موجبة بين بعء فرق العمل وإدارة معرفة الزبون في المؤسسة وفقا لقيمة معامل الارتباط حيث بلغت قيمته 0,519 ، بالإضافة إلى وجود تأثير لبعء فرق العمل في إدارة معرفة الزبون حيث بلغت قيمة F 6,654 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

من مستوى الدلالة المعتمدة في 0,01 ، وعليه فهناك علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة، ومنه نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

4.7. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود تأثير معنوي لبعده الاتصال الفعال في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة.

✓ H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال الفعال في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

✓ H1: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال الفعال في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

جدول رقم (07): تحليل التباين لبعده الاتصال الفعال وإدارة معرفة الزبون في المؤسسة.

مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
الانحدار	1,772	7	12,428	0,000	0,61
الخطأ	0,820	37			
المجموع	0,592	44			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v19.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول وجود علاقة موجبة بين بعده الاتصال الفعال وإدارة معرفة الزبون في المؤسسة وفقا لقيمة معامل الارتباط حيث بلغت قيمته 0,61 ، بالإضافة إلى وجود تأثير لبعده الاتصال الفعال في إدارة معرفة الزبون حيث بلغت قيمة F 12,428 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,01 ، وعليه فهناك علاقة ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال الفعال في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة، ومنه نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال الفعال في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

5.7. اختبار الفرضية الرئيسية: وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الإداري في إدارة معرفة الزبون.

✓ H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

✓ H1: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

جدول رقم(08):تحليل التباين لأبعاد التمكين الإداري وإدارة معرفة الزبون في المؤسسة.

مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
الانحدار	3,166	7	19,015	0,000	0,748
الخطأ	0,88	37			
المجموع	4,046	44			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v19.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل أبعاد التمكين الإداري والمتغير التابع إدارة معرفة الزبون في المؤسسة وفقا لقيمة معامل الارتباط حيث بلغت قيمته 0,748 ، بالإضافة إلى وجود تأثير لأبعاد التمكين الإداري على إدارة معرفة الزبون حيث بلغت قيمة F 19,015 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0,01 ، وعليه فهناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري وإدارة معرفة الزبون في المؤسسة، ومنه نرفض الفرض العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01.

8. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المؤسسة محل الدراسة تلتزم بمجالات كل التمكين الإداري.
- أما المتغير التابع إدارة معرفة الزبون في المؤسسة محل الدراسة فكان مجال اهتمامه مرتفعا.
- هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد تفويض السلطة وتحمل المسؤولية في إدارة معرفة الزبون المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01. مما يدل أن تفويض السلطة وتحمل المسؤولية يؤثر بدرجة كبيرة في إدارة معرفة الزبون.
- كانت هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي تدريب العاملين والاتصال الفعال في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01، مما يدل أن البعدين يؤثران بدرجة متساوية في إدارة معرفة الزبون.
- هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد فرق العمل في إدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01 ويتضح أنها ذات درجة تأثير أقل من الأبعاد الثلاث الأخرى وربما يعود هذا إلى ضعف معرفة فوائده فرق العمل.
- هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري بشكل عام وإدارة معرفة الزبون في المؤسسة عند مستوى دلالة 0,01 هذا يعني أن تبني إستراتيجية التمكين الإداري تؤثر على إدارة معرفة الزبون.

9. التوصيات: من خلال ماسبق نوصي ب:

- العمل على نشر تمكين العاملين في المؤسسة الجزائرية.
 - التوسع في تفويض السلطة للعاملين وتحملهم المسؤولية المتعلقة بعملهم.
 - الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وتدريبهم وفقا لخطط واضحة.
 - تدعيم وزيادة تشكيل فرق عمل تسود بين أعضائها الثقة والتعاون.
 - العمل على توفير وسائل اتصال فعالة.
 - الاهتمام أكثر بالزبون لأنه المورد الأساسي لإيرادات المؤسسة وهذا من خلال معرفته أكثر ومعرفة ما يحتاجه بالضبط.
 - العمل على توصيل كافة المعلومات للعاملين حتى يتسنى لهم الإبداع في مجال عملهم وفهم حاجات الزبون بشكل جيد وكامل.
 - ضرورة متابعة المؤسسة العاملين ودفعهم إلى الإصغاء الكافي للزبون لأن ذلك يشعر الزبون بأنه مهم ومحل اهتمام من قبل المؤسسة.
 - الحرص على بناء علاقات جيدة بين العاملين والزبون.
 - إنشاء وحدة تنظيمية (قسم، مصلحة) تتولى القيام بخدمة الزبون.
 - إصدار النشرات والمطبوعات بشكل مستمر لان ذلك يوفر للزبون المعلومات الكافية التي تساعده على الحصول على أفضل الخدمات.
- قائمة المراجع:

ⁱhttp://www. William A.Ninacs ,**Empowerment et intervention** , presses de l'université ,Laval ,2008.

ⁱⁱNihat KARAKOC et al «**Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda** Enterprise Risk Management ISSN 1937-7916 2009, Vol. 1, No. 2: E1 Balikesir University, Turkey p 21.

ⁱⁱⁱ أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة اخو أرشيده، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد2، 2009. جامعة الأردن، ص 239.

^{iv} عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

^v عطية حسين أفندي، مرجع سابق ، ص 10.

^{vi} محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2008، ص 138.

^{vii} نائل عبد الحافظ العوالمه، دراسة ميدانية لمفهوم تفويض السلطة في المؤسسات الأردنية العامة والخاصة ، الأردن، 1994، ص130.

^{viii} أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية (الاتصال – التفاوض – التفويض – الشخصية وضغوط العمل – الذكاء العاطفي وفرق العمل) القاهرة، 2005 ، ص130.

^{ix} LawlerE , **Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible** The Academy of Management Executive, 8(1): 68 – 76. 1994.

^x أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة اخو أرشيده، مرجع سابق، ص 240.

^{xi} العتيبي هلا، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الأردنية، الأردن، 2007.

^{xii} بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات التخطيط الموارد البشرية، ط1، ايتراك، القاهرة، 2005، ص319.

^{xiii} العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2008.

^{xiv} عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، - بحوث ودراسات-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص 10، 11.

^{xv} http://www.pdfactory.com (الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص270).

^{xvi} Gebert, H, et all, **Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management And Knowledge Management Concepts**, Henning.2002, p2 .

^{xvii} Op cit, p3 .

^{xviii} Blosch. M., **Customer Knowledge, process. Management Gournal** vol.7.No :4.2000.p226.

^{xix} Daventpont, T.H&Klahr.P. **managing Customer Knowledge**, California Managment Review Vol:40,No:3. 1998.p11.15.

قائمة الملاحق:

الخيارات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
البعد الأول: تفويض السلطة					
					1- يتم تفويض بعض السلطات للعاملين لانجاز أعمالهم.
					2- يلتزم العاملون بتحمل مسؤولية تفويضهم السلطة.
					3- يلتزم العاملون بتحمل نتيجة القرارات التي اتخذوها.
البعد الثاني: تدريب العاملين					
					4- مؤسسة توفر دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.
					5- تتيح المؤسسة فرصة التعلم في مجال عمل للعاملين.
البعد الثالث: فرق العمل					

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

					6-تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين العاملين في فريق عملي
					7- تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل.
					8-مؤسستي تدعم تشكيل فرق العمل
البعد الرابع: الاتصال الفعال					
					9- يتم إبلاغ العاملين بكل المعلومات التي تخص عملهم.
					10-يوجد في مؤسسة وسائل اتصال فعالة توفر المعلومات على النحو السريع لأصحاب القرار
إدارة معرفة الزبون					
					1-لدى المؤسسة قسم خاص لمتابعة معلومات الزبون.
					2- تحتفظ المؤسسة بملف خاص عن كل زبون يتعامل معها.
					3-يتم الاستعانة بالحاسب الآلي في تنظيم ومتابعة كل ما يخص الزبون.
					4- المؤسسة تقدم كل المعلومات التي

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

					يحتاجها الزبون.
					5- المؤسسة تمتلك دليل خاص بالزبون يتضمن معلومات عن كيفية الانتفاع بخدماتها.
					6- يتم الأخذ بمقترحات وملاحظات الزبون حول الخدمات والمنتجات المقدمة.
					7- يسعى العاملون بالمؤسسة إلى التعلم من خبرات وتجارب الزبون.
					8- تهتم المؤسسة بزبائنها في الكثير من الاجتماعات(مجال التحسين).
					9- يتم تطبيق الأساليب الحديثة في تقديم الخدمات.
					10- تساعد المؤسسة زبائنها على تحديد ومعرفة ما يريدون.

THE BUSINESS COMPETENCIES OF THE BUSINESS OWNERS IN THE KINGDOM OF BAHRAIN

DR. VENUS DEL ROSARIO BUNAGAN / BAHRAIN

Chapter 1 THE PROBLEM AND ITS BACKGROUND

Introduction

Management experts have spent a great deal of time and effort providing guidance to supervisors concerning the best methods for setting and communicating expectations. However, comparatively little has been developed for supervisors dealing with appropriate and effective ways to monitor efforts toward achievement of these objectives.

One of the most difficult parts of managing is the appraising and judging of employees' performance both from top echelon which is composed of the heads, the middle level management and supervisors. While a number of tools for the evaluation of these groups of people have been formulated, still great deal of suggestions is needed for the improvement of such.

The Kingdom of Bahrain has always been characterized by a vibrant partnership between the government and the private business sector in the task of enforcing the state's constitutional mandate to provide smooth flow of businesses to all Bahrainis and other nationalities.

With the private business sectors still accounting dominantly doing business, ability of the country to produce manpower with the world class skills required to compete in the global market will be dependent, to a large extent, upon the ability of private businesses to maintain the highest standards of quality in the production of goods and services. (Kotler, 1998).

Attached to the recruitment, selection and hiring of people by the small business enterprises is the regular performance appraisal of the employees for standard performance and operations.

Performance is the role an employer pays attention in the operation of any organization. When an employee is not performing up to his full capabilities, something is adversely affecting performance. Administration or management needs to work with the employee to determine what those obstacles are in order to transform an employee into a high performer.

To achieve the goals and objectives of the organization means that administrators/managers should possess important competencies. Having a leader who is a visionary, a collaborator, a salesperson and a negotiator, or a manager, who is a manager, who is a captain, an analyst, a conductor, and a controller, is considered to be indispensable.

Business managers and owners should possess the following key roles in their operations: 1) to ensure the task is performed as required, 2) to provide supervision with accurate data for organizational performance

appraisal, 3) to motivate employees to work at peak performance even when the supervisor is not present and 4) to motivate workers to display appropriate behavior (PACSB Newsletter, 2002).

The process of overseeing work not only increases the likelihood that the task will be performed as expected but it also provides the opportunity for supervision to offer feedback to subordinates on the quality of the work effort. Thus, the need to have fully qualified people for the task equipped with the following skills: a) leadership skills, b) educational skills, c) interpersonal skills, d) professional skills and the e) managerial skills.

This study aimed at determining further business owners as managers being in the fore in leading their respective subordinates and staff. Other than the usual competencies which are categorized in the evaluation tools for the business owners and managers this study aimed at determining further the following skills: a) leadership skills, b) educational skills, c) interpersonal skills, d) professional skills, and e) managerial skills which eventually should be considered in the general evaluation of performance of business owners and managers of small enterprises in the Kingdom of Bahrain.

Statement of the Problem

This study aimed to determine the competencies of the small business owners and managers of selected enterprises in the Kingdom of Bahrain.

Specifically, the study sought to answer to the following questions:

1. What are the characteristics of the respondents in terms of:
 - a. Age
 - b. Gender
 - c. Educational attainment
 - d. Length of Stay in the Business
 - e. Trainings Related to Business
2. What are the competencies of the respondents in terms of:
 - a. Leadership skills
 - b. Educational skills
 - c. Interpersonal skills
 - d. Professional skills
 - e. Managerial skills
3. Is there significant relationship between the characteristics of the respondents and their competencies?
4. Is there significant difference in the perceptions of the two groups of respondents as regards the competencies of the business owners / managers?

Hypotheses

1. There is no significant relationship between the characteristics and competencies of the business owners and managers as perceived by the two groups of respondents.
2. There is no significant difference in the perceptions of the two groups of respondents as to the competencies of the business owners and managers.

Scope and Delimitation of the Study

The focus of the study is the competencies of the business owners and managers in the Kingdom of Bahrain

The variables of the study included the demographic profile of the respondents like the age, gender, highest educational attainment, field of specialization and trainings attended in the different levels.

The other variables are the competencies like the leadership skills, educational skills, interpersonal skills, professional skills, and managerial skills.

The demographic profile and the skills were tested as to their relationship. Likewise, the relationship between the characteristics of the respondents and their administrative competencies and the differences on the perceptions of the two groups of respondents as regards competencies of the business owners and managers was also tested.

The study was conducted within the school year 2010-2011...

Significance of the Study

The results and findings of this study will be beneficial to the following:

Top Management. The results and findings of the study could serve as supplements to the performance appraisal to which the business already use. Meaning, the management could possibly input some improvements in the existing tool for the efficiency rating of the subjects similarly, management could also become more consistent and stricter in the choice of the people to be designated in such positions so that better quality of management of people and resources is achieved in the business.

Owners and managers of the business. The findings will be a source of enlightenment as regards other managerial competencies and skills they have to be well-equipped with in order to become fully capable and effective in the performance of their duties and functions.

Staff of the business. The staff/workers as direct staff of the owners and managers will be properly monitored and supervised as to their managerial efficiency and other related tasks because the owners and managers will already be equipped of the necessary skills.

Customers. As the end-beneficiaries of the study conducted, the customers will be better delivered of the expected quality of goods and services. They, being the direct consumers of the business who are efficiently supervised by the owners and managers. This would create a chain reaction of benefits.

CHAPTER II

Review of Related Literature and Studies

This chapter presents the literature and studies from the readings of the researcher which are related to the present study.

Related Literature

Management and leadership are often thought of as the same thing. The managerial function leading is defined as the process of influencing people so they will contribute to organization and group goals.

While working toward goals, a manager must take into account the dignity of the whole person (Welrich and Koontz, 2003).

According to Levines (2002); Leadership has several aspects to consider, to wit:

1. Visionary

Articulating a strategic direction for the enterprise is a clear and compelling manner, the leaders fosters relationships founded on trust and respect with all stakeholders, not just the shareholders of the organization. Professionally, a leader dissects business situations with a few to the future while maintaining a firm grasp of the enterprise's current elements. Remaining true to the core and functional competencies necessary to support the vision, the leader understands the associates' perspective and only endorses action that integrates the associates' needs. With a breach of prophecy, a leader investigates, recommends and implements activity with appreciation of the enterprise and the associate's interest.

A leader sees beyond the immediacy of decisions, exercising the ability to often predict the effects of actions, policy and even words. A leader keeps up with current industry research and best practices in hopes of benefiting the enterprise with such knowledge.

2. Collaborator

This kind of leader sets an example and leads through it. This has been called "collaborating with the vision".

By doing so, a leader demonstrates a clear understanding of the strategic direction of the enterprise in aligning work and personal behavior with that vision.

A leader develops and organization and a corporate culture that encourages, supports and rewards individual and team achievement. In addition, a leader surrenders "the self to the squad", collaborating at all times with associates to help them. Adapting his management style to the unique needs of individuals, a leader displays an understanding that truly meritorious effort should be spent on eliminating barriers to superior associate performance.

The successful leader defies limitations. He works effectively not only with his immediate work group but also those outside the formal line of authority in order to accomplish any of the enterprise's goals.

3. Salesperson

Demonstrating a charismatic self-assurance of ideas, judgments and capabilities, a leader tactically influences others within the enterprise through participation in all processes and decision-making.

The goal is elementary: a leader seeks an organization that supports individual and team achievement, and therefore, he works at building and sustaining group cohesion through mutual trust and respect. Once the enterprise has its professional dynamic, the leader manages to it.

To accomplish the challenges of creating unity, a leader will provide his enterprise with the vision, direction and inspiration necessary for its continued longevity.

He maintains good rapport with all departments of the enterprise, and he gets to know the people and resources that can provide assistance.

4. Negotiator

As the saying goes, "The past is only a reference, not a residence." The leader reacts and adjusts positively to new ways of accomplishing tasks. Foremost on the leader's mind is making tough decisions that ensure associate satisfaction and departmental efficiency. To that end, most leaders willingly serve as self-fueled process improvement "think tanks" or change agent specialists, developing imaginative solutions to solving problems despite the element of risk. Critical to the leader's perspective is his ability to enhance existing processes and procedures that ensure associate satisfaction and departmental efficiency. Setbacks are inevitable, and therefore, embraced rather than shunned, for it is only in failure that we learn. Serving as a catalyst for positive organizational turbulence, a leader will assist managers and associates in responding effectively to new circumstances in the workplace.

Every resilient, a leader will actively seek assignments, guidance and feedback that are necessary in order to prepare him/her for handling current or future objectives (Levines, Teresa, September 2001).

On the other hand, manager, as sorted from Levines, (October, 2001) is considered as:

1. Captain

Displaying energy and initiative, the manager develops and applies personal knowledge of the business, products, systems and technology to advance the enterprise's agenda.

Accepting feedback and criticism professionally and constructively, the manager assumes ownership for work by setting priorities and utilizing department resources. Not only does the manager add economic value through the strategic use of the enterprise's programs and practices, he also understands and applies corporate procedures and departmental standards to consistently produce error-free results in a timely manner. He ensures the team is striving to overcome obstacles before seeking support.

2. Analyst

Possessing keen analytical skills coupled with a grasp of the enterprise's budget, the successful manager works diligently to gather

current and accurate information about situations and technology. Without it, the manager cannot and will not make educated decisions on behalf of the organization. Before engaging in a course of action, the manager conducts an in-depth analysis of the requirement and specifications in order to determine which course will deliver maximum results. Additionally, he uses this information to drive his learning as well as nurturing the business' continued success. After careful review of all the collected data and alternative, only then will the manager make timely decisions.

3. Conductor

Focusing on potential business opportunities, the successful managers understand the differences and similarities between individuals, departmental and enterprise goals. Like a workhorse, the manager endeavors to accomplish all of the activities, applying knowledge and training to support whatever the need. His emphasis will remain on the client: understanding their needs, the manager will take actions necessary to either integrate or balance them with the enterprise's products and strategic direction. At all times, the manager will use whatever resources are appropriate to identify issues, plan work, eliminate concerns, resolve problems and make the necessary adjustments to reach optimum performance.

In determining key personnel to fill out a result-driven team, a manager analyzes departmental needs, selects the best-qualified candidates and assigns task based on skill and abilities. Reaching outside of the sphere of influence, the manager will also organize, gain the involvement of and manage diverse work groups and or task force to achieve specific project or enterprise goals.

1. Controller

For the manager, an accurate picture of the enterprise's profitability can only be achieved through careful considerations of all the details comprising typical business activity. This examination starts with the basics: a review of common elements of success, and it extends all the way to determination of obstacles to performance in the workplace.

By demanding work performed to the best of any associate's ability, a manager's primary objective is simple: meeting or exceeding professional, enterprise, task force or departmental goals. Through an exhaustive examination of data meant to identify the most critical components of exemplary performance, the successful manager recognizes trends. Inconsistencies, deficiencies and impact. He never loses focus of monitoring results, controlling resources and modifies business activity to better achieve project plan.

In the book entitled Great Leader as for Great Government, Drucker (1998) mentions key characteristics for great leaders, they are:

1. Understanding and appropriately applying procedures, regulations and policies related to specialized expertise; understanding linkage between administrative competencies ad

- mission needs, keeping current on issues, practices and procedures in technical areas.
2. Stressing results by formulating strategic program plan that assess policy/ program feasibility and include realistic short and long-term goals and objectives.
 3. Exercising good judgment in structuring and organizing work and setting priorities, balancing the interests of clients and readily readjusting priorities to respond to customer demands.
 4. Anticipating and identifying, diagnosing and consulting on potential or actual problem areas relating to program implementation and goal achievement, selecting from alternative courses corrective action, taking action from developed contingency plans.
 5. Setting program standards, holding self and others accountable for achieving these standards, acting decisively to modify standards to promote customer service and/or the quality of course and policies.
 6. Identifying opportunities to develop and market new products and services within or outside of the organization; taking risk to pursue a recognized benefit or advantage.

Leadership Traits

Efforts to understand success focused on the leader's personal characteristic of traits. Traits are the distinguishing personal characteristics of a leader, such as intelligence, values and appearance.

In addition to personality traits, physical social and work related characteristics have been studied.

Some of the characteristics of a leader include: 1) social background and mobility, 2) Intelligence and ability judgment, decisiveness, knowledge, fluency of speech, 3) personality alertness, originality, creativity, personal integrity , ethical conduct and self -confidence, 4) work related characteristics – achievement drive, desire to excel, drive for responsibility, responsibility in pursuit of goals, task orientation 5) social characteristic ability to enlist cooperation , cooperativeness, popularity, prestige, sociality, interpersonal skills, social participation, tack and diplomacy (Garry, 2001). Recent work on leadership has begun to distinguished leadership as something more: a quality that inspires and motivates peoples beyond their normal level of performance.

Transactional leaders

The transactional leaders clarify the role and task requirements of subordinates, initiate structures, provide appropriate rewards and try to be considerate to and meet the social needs of subordinate. The transactional leaders' ability to satisfy subordinates may improve productivity. They often stress the impersonal aspects of performance, such as, plans, schedules and budget. They have a sense of commitment to the organizational norms and values.

Charismatic leaders

These types of leaders go beyond the transactional leader's techniques. They have the capacity to motivate people to do more than usually expected. The impact of characteristics leader is normally from: 1) stating a lofty vision of an imagined future that employees identified with;

2) Shaping a corporate value system for which everyone stands; 3) trusting subordinates and earning their complete trust in return.

Charismatic leaders raise subordinates, consciousness about new outcomes and motivate them to transcend their own interest for the sake of organization or the department (draft, 1997)

Transformational leaders

These leaders are similar to charismatic leaders but are distinguished by their special ability to bring about innovation and changes. They emerge to take an organization through major strategic change such as: revitalization. They form intangible qualities, such as vision, shared values and provide common ground to enlist their followers in the change (Richard 1997)

Interactive leaders

Interactive leaders are concerned with consensus building, inclusiveness, and participation and caring. They promote idea that striving to reach organizational goals to enable employees to reach their personal goals (Richard, 1997)

Some critics argue that the importance of leadership is greatly overrated and that in many contexts, leaders make either little or no difference.

Substitute for leaderships

The substitute leaders approach attempt to specify some of the main situational factors likely to make leaders behavior unnecessary or to negate their effectiveness. In this approach, neutralizers are situational factors that make it impossible for a given leader behavior to have an impact subordinate performance and or satisfaction. Managers need to access the presence of neutralizers and attempt to alter the situation.

On the other hand, subordinates are situational factors that make leadership impact not only impossible but also unnecessary

Managing employees

No one needs to be reminded of the growing diversity in the workforce today. The multi- cultural force will continue to grow both on a domestic level and an international level. A diverse workforce not only results from a global economy, but has itself become more multi- cultural reflecting the changing general population demographics. The consequences' for managers are great and varied. This diversity reflects the need for managers to be more flexible.

Rewarding Employees

A key component of managing employees is providing appropriate rewards. Recognizing the uniqueness of each employee is of the utmost important in revealing employees (James, 2002)

Borich (1998) believes that any appraisal system implemented must be comprehensive enough to evaluate multiple criteria like classroom observations, peer, supervisor and self-appraisal, such as procedure assist the teachers in upgrading his/her performance through continuing professional development program.

Cooper (2000) states that one of the nicest things about performance appraisal is the participation of others.

Monitoring Performance to Achieve Excellence

Performance is the role an employee plays in the operation of a company. When an employee is not performing up to their full capabilities, something is adversely affecting performance.

Supervisors make a common mistake by not giving performance feedback to the average to below average rated employees. They sometimes find easier to praise an employee's above average performance than to constructively criticize average or below average performance. The supervisors need to be truthful and forthright with an employee without regard to their level of performance (Levines, 2002).

An effective manager uses persuasion to include others to accept what is required of them without intimidation or threat of retribution. Utilizing persuasive is a modern management practice that no longer relies on autocratic authority as was trues the past but on manager and employees teamwork.

There are four ways to persuade others, the following are:

1. Develop personal skills-this is the basis of persuading others. Possessing personal skills will not only help persuade others but will also aid in the other areas of job performance.
2. Know personnel-the supervisor should investigate and determine the person's need, wants, strength, weakness, security concerns and level of risk they are wishing to accept.
3. Create a plan – the supervisor should create a plan specifying goals and objectives, evidences and arguments to be made. Levines, (2001)

To ensure that employees' output is of high quality, management should provide written guidelines specifying the standard of quality required. In some industries, standards are set by local or national enforcement agencies.

In others, standards are set by groups, like food and Drug Administration or the various organizations that set standards for specific industries.

By getting employees involved in the decision – making process, the organization gets a higher productivity from them. Experience has been shown employees who understand why they are performing certain functions, and how those functions contribute to the company's objectives, are more proficient and productive o the job.

Once involved, in the process, employees' productivity can be further increased by measuring both individual and team performance

against level against several objectives, are more proficient and productive on a regular basis (Levines, 2002).

One of the most difficult skills a manager needs to master is how to deal with an employee displaying unacceptable behavior. When an employee's behavior is unacceptable, it is best to deal with the problem before it becomes unmanageable.

The following are the eight (8) steps to handle substandard performance confidently and productivity: 1) Think – think about the exhibited behavior before confronting the employee, 2) Plan – Plan what you will say before meeting with the employee, 3) Picture – Picture how the employee is going to respond, 4) Describe – when you meet with the employee, described the behavior you observed, 5) Ask – Ask the employee to explain his action, 6) Listen – Listen and let the employee do most of the talking, 7) Agree – Agree on what the desired behavior should be and 8) Affirm – Affirm to him you know he can do it.

Improving Marginal Performance

Absolutely no amount of leadership strength can replace the needs for the supervisor to develop people within his/her area of responsibility. It's been said good managers leave weak organizations but great leaders never do. Subordinate development gives people a source of accomplishing what they never thought they could in the first place. Furthermore, it creates an opportunity for a surmountable supervisor to eventually begin selecting and training a succession within their area of responsibility.

Manager's competencies

Competencies will help determine how successful a manager might be at managing others. Professor Edgar Schein as cited By Gary (2001) says career planning is a continuing process of discovery in which a person slowly develops a clearer occupational self-concept in terms of what his/her talents, abilities, motives and values are. Schein also says that as one learns more about himself, he becomes apparent that he has a dominant career anchor, a concern for value that he will not give up if a choice has to be made (Gassler, 2001).

Related Studies

Being a business owner and manager is a broad function, which encompasses specific functions, task areas and responsibilities. One of the responsibilities is the evaluation/appraisal of business processes and products. Process refers to the procedures that the owner and manager and staff use in their business operations, while products deal with the results or outcomes of these processes in terms of customer satisfaction.

Roles and Competencies for Distance Education Programs in Higher Education

An expert panel of distance educators had identified and analyzed the roles and competencies needed in higher and distance education programs.

The study had three purposes: The first was to identify the roles and competencies in distance education in higher education. The second purpose was to rate the importance of those competencies. The third goal was to compare the results to those of a previous competency study done five years ago.

The study identified thirteen roles needed to implement and manage distance education program in higher education. Many roles are typically assumed by one position, depending upon the skills of the person in that position. However all these roles should be considered in staffing and training decisions. The importance of the roles and the competencies will vary depending on the institutional environment particularly related to the distance education model be implemented. A set of thirty general competencies emerged that are necessary to varying degrees across all roles. They include competencies related to communication and interpersonal skills, administration and management, technology and instruction. The level of mastery of a general competency will vary from role to role. Some of the general competencies are primary to one role such as the change agent skill to the role of leader/change agent, for example, or secondary or tertiary in the function of other roles. The following are the different competencies attached to certain roles: teamwork skills, basic technology knowledge, interpersonal communication skills, English proficiency, writing skills, questioning, adult learning theory, knowledge of support services, feedback skills, organizational skills, technology access knowledge, planning skills, software skills, knowledge of intellectual property, facilitation skills, public relations skills, multi-media knowledge, presentation skills, consulting skills, evaluation skills, group process skills, editing skills, project management skills, change agent skills, negotiation skills, needs assessment skills, personal organization skills (Thatch, E., 1997).

In a study by Balton, his conceptualization includes a number of key concepts as follows:

1. Evaluation is a cyclical process of planning collecting information and using information.
2. Evaluation includes the examination of input, process and outcomes.
3. Evaluation involves consideration of process and products of several people.
4. Evaluation is a subsystem interrelated with other subsystems within the total school organization
5. Evaluation involves self-evaluation plus the evaluation by the outsiders.
6. Evaluation includes the assessment of common objectives and processes plus objectives related to a specific situation.

Moreover Balton (1993) views evaluation as a cyclical process, not an activity which occurs at a given point in time when a judgment is made regarding the value of the person's performance or the value of some

products. Neither does evaluation consist of multiple phases which are sequential cyclical and repetitive.

On the other hand, Huplin 1990) conducted studies of leadership with the used of the two-dimensional Leader behavior descriptive questionnaire. This instrument was constructed on the premise that leader behavior can be explained in the continuum of both consideration and initiation of structure.

Based on a study Schein's MIT graduates, as mentioned by Dassler 1998), he concluded that managers have a stronger managerial competence career anchor. They show strong motivation to become managers, and their career experience enables them to believe that they have the skills and values necessary to rise to such general management positions. A management position of high responsibility is their ultimate goal. When pressed to explain why they believed they had the skills required to gain such positions, many said they saw themselves as competent in three areas: 1) Analytical competence, the ability to identify, analyze and solve problems under conditions of incomplete information and uncertainty, 2) interpersonal competence, the ability to influence, supervise lead, manipulate and control people at all levels and 3) emotional competence, the capacity to be stimulated by emotional and interpersonal crises rather than exhausted or deliberated by them, and the capacity to bear high levels of responsibility without becoming paralyzed (Dassler, 1998).

Another study conducted by Hitts in the Managerial Competencies, Leadership skills, and Work Performance of Nurse Supervisors and the Implications to the Nursing Practice explored the relationships among the managerial competencies, leadership skills and work performance in administrative and clinical nursing of nurse supervisors at Hospital ng Maynila. The results of the study showed that the nurse supervisors at Ospital ng Maynila demonstrated evidences of managerial competencies and leadership skills. Furthermore, managerial competencies were found to be significantly useful in administrative nursing, but not as much in clinical nursing. Specific conclusions given were: 1) Nurse Supervisors at Ospital ng Maynila generally demonstrated managerial competencies and leadership skills, but these have to be raised at a higher level to meet the demands of the hospital work, 2) Variations in the perceptions of the three respondent groups were due to various factors, requiring further investigation, 3) Nurse supervisors who exhibited passable managerial competencies were likely to become good leader and vice-versa, 4) Nurse supervisors who demonstrated passable managerial competencies were also likely to demonstrate acceptable work performance in the aspect of administrative nursing, but not necessarily in clinical nursing and 5) The nurse supervisors who performed well in clinical nursing may not always have high managerial competencies (Hitts, 2000).

The literature and studies gathered are related with the present study since these dealt with managerial competencies, leadership skills which

employees in varied organizations even in educational institutions should possess as basis for their performance evaluation.

Likewise, sole related literature and studies provide theories in leadership and management which are supplements to the discussion on competencies enumerated.

Theoretical Framework/Conceptual Framework

Efforts to understand success focused on the leader's personal characteristics or traits. Traits are the distinguishing personal characteristic of a leader, such as intelligence, values and appearance. In addition to personality traits, physical, social and work – related characteristics have been studied.

Of these characteristics include: 1) social background and mobility, 2) intelligence and ability, 3) personality, 4) work-related characteristics which now consists the administrative competencies like the leadership skill, educational skill, professional skills and managerial skill, and 5) social characteristics like interpersonal skills and social participation. (Dassler, 2001)

Managerial competencies help determine how successful managers might be at managing others. Professor Edgar Schein's study a cited by Dassler, 2001 says career planning is a continuing process of discovery in which a person slowly develops a clearer occupational self-concept in term of what his or her talents, abilities, motives and values are.

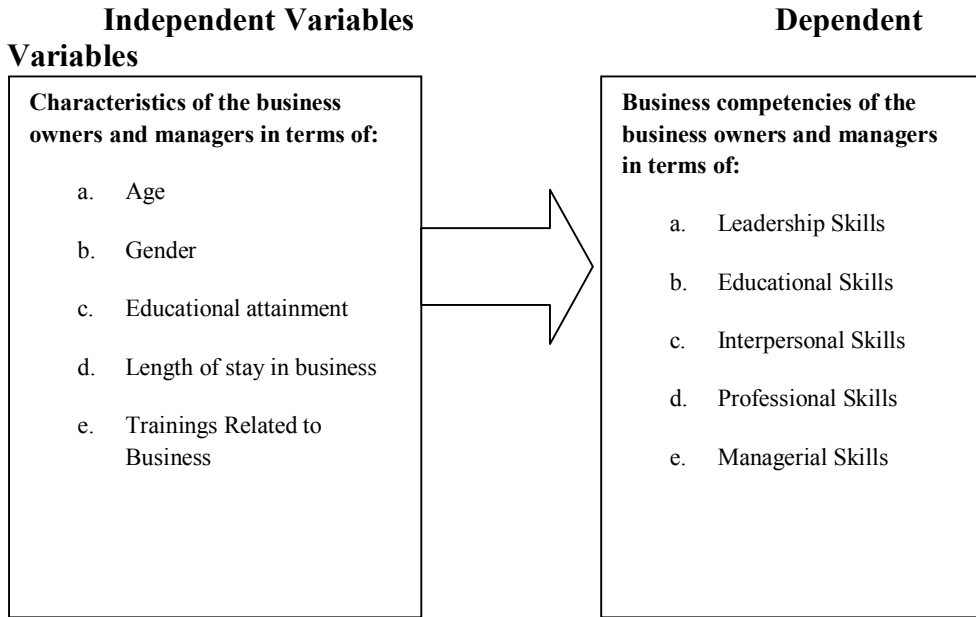
A study by Hits on the managerial competencies, leadership skills and work-related performance of Nurse Supervisors and Implications to the Nursing Practice explored the relationship among the managerial competencies, leadership skill and work performance in administrative and clinical nursing of nurse supervisors at Ospital ng Maynila. The results show that the managerial competencies were found to be significantly useful in administrative nursing, but not as much as clinical nursing. (Dassler, 2001)

Above concepts from literature and findings of certain studies were bases of the researcher in the formulation of managerial competencies inherent or are acquired by the owners and managers in the performance of their administrative and supervisory functions.

With the rapid pace of technological change, the way jobs are performed require all types of workers to be resilient in adapting changes or improvements in their work environments. They should possess skills in leadership, educational, interpersonal, professional and even managerial skills to satisfactorily perform given functions especially with administrative and supervisory tasks.

Assessing the administrative skills of managers either in organizations offering goods or services however, is issued for a variety of purposes, including compensation administration, assessing training needs and to come up with a better, more reliable and more objective performance evaluation.

Figure 1 presents the paradigm of the Study.



Paradigm of the Study

The research paradigm presented shows the relationship between the independent and dependent variables.

This study holds that the independent variables as demographic profiles of the business owner and managers which include the characteristics of the respondents in terms of age, gender, highest educational attainment, length of stay in business, trainings related to business have bearing on the development of the dependent variable which includes the business competencies such as leadership, educational, interpersonal, professional and managerial skills.

Definition of Terms

For clarity of the meaning of terms as they are used in the study, terms are given operational definition.

Business Competencies. These are the skills which are being determined as competencies of the business owners and managers in terms of leadership skills, educational skills, interpersonal skills and the managerial skills.

Leadership Skills. The initiative to do work, wise decision-making and motivation given to subordinates.

Educational Skills. The systematic business improvement and innovations from the acquired formal learnings of the business owners and managers.

Interpersonal Skills. The human relationship created by the business owners and managers. This also includes their relationship with other stakeholders in the community.

Professional Skills. The skills possessed by the subjects who keep them abreast with new techniques and developments to improve their knowledge, skills and the overall productivity.

Managerial skills. The skills which determine how the business owners and managers handle resources particularly the human resources.

Owners/Manager. These are the randomly selected owners / managers of small businesses in the Kingdom of Bahrain.

CHAPTER III METHODS

This chapter presents the research design, locale of the study, respondents of the study, sampling technique, the research instruments, the research procedure and the methods of analysis.

Research Design

This made use of the descriptive correlation research design because the study described an existing relationship between and among variables and the degree to which two or more of these variables are related.

The study tried to relate the demographic profile of the business owners and managers in terms of age, gender, educational attainment, field of specialization and trainings undertaken related to business with their managerial competencies such as leadership skills, educational skills, interpersonal skills, professional skills and the managerial skills.

The difference in the perceptions of the two groups of respondents as business owners and managers were also considered.

Locale of the Study

The study was conducted in some selected small business enterprises in the Kingdom of Bahrain through the help of some staff of the Bahrain Chamber of Commerce and Industry.

The study was conducted within the first, second and third trimesters of school year 2010-2011.

Respondents of the Study

The study involved the business owners and managers of small business enterprises of the Kingdom of Bahrain.

Sampling Procedure

The study employed random samples of business owners and managers of small enterprises as suggested by the Bahrain Chamber of Commerce and Industry.

In order to gather more reliable data on the managerial competencies of business owners and managers, the BCCI assisted the researchers in identifying the sample respondents and subjects of the study.

TABLE 1
Distribution of Respondents and subjects of the study

Respondents	Frequency	Percent
Owners/managers	10	20
Staff	40	80
Total	50	100

Research Instruments

The study made use of a questionnaire for gathering data. The questionnaire consisted of two parts. The first part elicited the characteristics of the business owners in terms of age, gender, educational attainment, length of stay in business, and trainings acquired related to business.

The second part of the questionnaire determined the competencies of the subjects specifically on their leadership skill, educational skills, interpersonal skills, professional skills and managerial skills. These are perceived by both the owner respondents and the staff respondents.

The questionnaire was developed by the researchers from their vicarious experiences. They tried gather as many competencies as possible explained in management books authored by both from Local and Foreign Nationals that were deemed closely related to how the business owners and managers function as supervisors in the business.

The questionnaire was then passed to selected research experts in the university and was scrutinized as to its validity. The questionnaire were administered to respondents with due permission from concerned authorities.

Informal interviews were also conducted to supplement the data gathered from the questionnaire.

Data Gathering Procedure

The researchers personally administered the floating of these to the respondents for prompt retrieval of the questionnaires. The researchers saw to it that every item in the questionnaire was understood by the respondents for reliability of answers.

Method of Analysis

In the determination of the characteristics of the respondents of the study, the frequency count and simple percentage were used. The weighted mean was utilized to determine the business competencies of the respondents.

The significant relationship between the characteristics and the business competencies of the business owners were determined through the use of the Person Product Moment of Correlation.

ANOVA was used to determine the significant difference in the perceptions of the two groups of respondents on the business competencies of the respondents.

CHAPTER 4 Results and Discussions

This chapter presents the findings, analyses and interpretation of data gathered.

Tables 2-5 present the percent and frequency distribution of the owners/managers in terms of their age, gender, and educational attainment length of stay in business and trainings in business and other related trainings.

**Table 2
Distribution of Subjects According to Age**

Age Bracket	Frequency	Percent (100%)
18-22	2	20
23-27	2	20
28-32	1	10
33-37	3	30
38-42	1	10
43- above	1	10
Total	10	100

Table 2 shows that majority of the owner/managers of the small businesses belong to ages 33-37 years accounting to 30 % of the total subject respondents, followed by ages 18-22 and 23-27 years respectively.

Only one (1) of the respondents belongs to age bracket 43 above.

This proves that of the randomly selected owner/managers of business, majority are matured managers who can really handle the operations and management of the undertakings.

Table 3
Distribution of Subjects According to Gender

Gender	Frequency	Percent
Male	9	90
Female	1	10
Total	10	100%

Table 3 shows that 9 or 90% of the owner / managers are males and only 1 or 10% is female. This is attributed to the culture that most of the men do the work and business management.

Table 4
Educational Attainment

Levels	Frequency	Percent
Certificate	7	70
Diploma	1	10
BS Degree	2	20
Total	10	100

The above table shows that 7 or 70% of the owners / managers have finished certificate level, only 2 or 20% finished their BS degrees in business and only 1 or 10% finished the Diploma level.

Table 5
Trainings Related to Business

Trainings	Frequency	Percent
Local	8	80
National	1	10
International	1	10
Total	10	100

Table 5 reveals that 80% of the owner / managers had undergone local trainings through the Bahrain Chamber of Commerce and Industry, a manifestation that the owner / managers are active members of the organization (BCCI). One or 10% of each owner / managers was able to attend national and international trainings related to business.

Table 6
Length of Stay in the Business

Number of Years	Frequency	Percent
3 yrs. below	1	10
4-6 yrs.	1	10
7-9 yrs.	2	20
10 yrs.-above	6	60
Total	10	100

In table 6, 60% of the owners / managers are in business for 10 years and more. Two (2) or 20% have been in business for 7-9 years and only one (1) or 10% of the respondents are in business from 4-6 years and 3 years below.

This means that the owner / managers are really entrepreneurial and are competent in their business undertakings.

Table 7
Leadership Skills of Owner Managers As Perceived by the Staff and Themselves

A. Leadership Skills of Owner/Manager	Owners/Managers		Staff	
	W.M.	Adj. Value	W.M.	Adj. Value
1. encourage and emphasize teamwork & staff participation	4.75	SA	3.92	A
2. effectively share decision-making responsibilities with staff when necessary	4.50	SA	3.78	A
3. develop & disseminate goals & objectives of the business.	4.50	SA	4.09	A
4. seek relevant input from the staff in the planning process.	4.50	SA	3.64	A
5. share responsibilities & authority with other staff members.	4.00	A	3.85	A

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

6.delegate tasks in order to assist staff in improving their skills.	4.50	SA	3.89	A
7.provide clear & consistent direction for business	4.25	A	4.04	A
8.able to inspire and challenge staff.	4.50	A	4.04	A
9.encourage staff initiative and innovation.	4.50	SA	3.94	A
OVERALL W.M.	4.38	A	3.91	A

Table 7 shows that the owner / managers agree that they all exude the different leadership skills, item 1 being very evident of them. That is they encourage and emphasize teamwork and staff participation. Items 5 & 8 on the other hand, were only rated 4.00 respectively. They agree that they share responsibilities and authority with other staff members and are able to inspire and challenge I n their business.

This implies that the owner / managers choose only those responsibilities which can be shared to staff and which require a little authority, The staff simply agreed that the owner / managers possess the enumerated leadership skills.

Implications:

The findings is strengthened by Levines, Teresa, 2006 that a leader demonstrate a clean understanding of the strategic direction of the enterprise in aligning work and personnel behavior with the organizations' vision. She further stated that a leader, even resilient, actively seeks assignments, guidance and feedback that are necessary in order to prepare for handling current or future objectives.

The manager, she said, likewise use information to drive his learning as well as nurturing the business' continued success. After careful review of all the corrected data and alternatives, only then the manager makes timely decision.

Table 8
Educational Skills of Owner Managers As Perceived by the Staff and Themselves

Educational Skills of Owner/Manager	Owners/Managers		Staff	
	W.M.	Adj.Value	W.M.	Adj.Value
1.observe & evaluate staff on a regular basis.	4.50	SA	3.56	A
2.initiate improvement efforts based in proven methods, technique operations	4.75	SA	3.76	A

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

3.establish & maintain expectations of staff and customers.	4.75	SA	3.68	A
4.ensure that business operations is directly related to goals & objectives.	4.75	SA	3.95	A
5.provide systematic & effective supervision to continuously improve operations.	4.75	SA	3.70	A
6.seek ways to support & strengthen the business operations.	4.50	SA	3.63	A
7.regularly visit & supervise staff to evaluate current business operations	4.75	SA	3.35	A
8.actively involved in the development of new methods to improve business operations.	4.75	SA	3.65	A
9.use appropriate support on staff effectively.	4.75	SA	3.54	A
OVERALL W.M.	4.69	SA	3.64	A

As to the educational skills of the owner / managers, the owners / managers themselves strongly agree that they all possess these. They all rated themselves 4.75 except on items 1 and 6 with 4.5, that they observe and evaluate their staff on a regular basis and seek ways to support and strengthen the business operations.

The staff agreed that the owner / managers exude all educational skills, item 4 rated the highest mean; the owner / managers ensure that business operation, is directly related to goals and objectives. The least rated item is 7 where the owner / managers regularly visit and supervise staff to evaluate current business operations.

Implications

Levines stated that in business organization, an accurate picture of the enterprises' profitability can only be achieved through careful considerations of all the details comprising typical business activity. This examination status with basics: a review of consumer elements of success, and extends all the way to determination of obstacles to performance in the workplace.

The manager never loses monitoring results, controlling resources and modifies business activity to better achieve project plan.

Table 9
Interpersonal Skills of Owner Managers As Perceived by the Staff and Themselves

C. Interpersonal Skills of Owner/Manager	Owners/Managers		Staff	
	W.M.	Adj. Value	W.M.	Adj. Value
1.counsel staff regarding their personal problems.	4.50	SA	3.72	A
2.work with consuming public to determine their expectations.	4.50	SA	3.74	A
3.establish good relationship with other stakeholders.	4.50	SA	4.09	A
4.encourage different stakeholders to participate in some business activities as part of its social responsibility.	4.00	A	3.76	A
5.effectively receive feedbacks from stakeholders as regards products & services offered by the business.	5.00	SA	3.82	A
6.work supportively with the government in relation to business operations.	4.75	SA	3.87	A
7.use effective techniques in establishing & monitoring good relations with stakeholders in the community.	4.75	SA	3.89	A
8.demonstrate concerns and concerns to stakeholders' concerns.	4.75	SA	4.09	A
9.have the ability to listen & appreciate others, both staff & other stakeholders.	4.75	SA	3.94	A
OVERALL W.M.	4.61	SA	3.88	A

Table 9 shows that the owner / managers strongly agreed that they possess all interpersonal skills. Item 5 is rated the highest which states that they effectively receive feedbacks from stakeholders as regards products and services offered by their businesses.

This figures the basis for improving the quality of the goods and services they offer to consumers. However, they rated item 4 as the lowest. They just agreed that they encourage the different stakeholders to participate in some business activities as part of its social responsibility.

The staff simply agree that the owner / managers possess all the interpersonal skills.

Implications

Dauden (2000) explains that some of the characteristics of a leader includes social characteristics which concern about the ability to enlist cooperation, cooperativism popularity, prestige, sociability, interpersonal skills, social participation, trust and diplomacy.

Draft (2001) stated that the impact of charismatic leaders is normally from: 1) stating a lofty vision of an imagined future that employees identify with, 2) shaping a corporate value system for which everyone stands, 3) trusting subordinates and having their counter trust in return.

Further, he said, interactive leader are concerned with consensus building, inclusiveness, participation and caring.

Table 10
Professional Skills of Owner Managers As Perceived by the Staff and Themselves

Professional Skills of Owner/Manager	Owners/Managers		Staff	
	W.M.	Adj. Value	W.M.	Adj. Value
1. behave in appropriate manner	4.50	SA	4.11	A
2. attend professional meetings for businessmen.	4.50	SA	4.20	A
3. keep abreast of current & innovative trends in business.	4.75	SA	4.10	A
4. participate in activities to improve personal knowledge & skills in business.	5.00	SA	3.28	A
5. belong to & participate in professional organizations directly related to business management.	4.50	SA	4.02	A
6. achieve success & honors in areas relevant to business operations.	4.75	SA	3.82	A
7. pursue a planned program of professional growth.	4.50	SA	4.10	A
8. create a favorable impression by dressing & grooming appropriately a business executive	4.50	SA	4.01	A
9. punctual to work, meetings & appointments with staff & other stakeholders	4.75	SA	3.03	A
OVERALL W.M.	4.63	SA	3.85	A

Table 10 reveals that the owner / managers strongly that they possess all the professional skills specially that of being participative in activities to improve knowledge and skills in business. The staff agreed that owners / managers have all the professional skills.

Implications

Draft (2002) stated that charismatic leader raise subordinates' consciousness about new outcomes and motivates them to transcend their own interest for the sake of the organization or the department.

Borich (2001) believes that any appraisal system implemented must be comprehensive enough to evaluate multiple criteria such as procedures to assist in upgrading performance through continuing department program.

Table 11

Managerial Skills of Owner Managers As Perceived by the Staff and Themselves

Managerial Skills of Owner/Manager	Owners/Managers		Staff	
	W.M.	Adj. Val	W.M.	Adj. Val
1. efficiently prepare, monitor and implement budget requests.	4.50	SA	3.77	A
2. demonstrate knowledge of finance & budget.	4.50	SA	3.72	A
3. schedule time & other resources to provide maximum utilization & minimum disruption of business activities.	4.25	A	4.60	SA
4. account for budget expenditures.	4.25	A	3.74	A
5. ensure that business records are systematically & accurately maintained.	4.25	A	4.00	A
Total W. M.	4.3	A	3.96	A

On Managerial skills, the owner / managers strongly agree that they efficiently prepare, monitor and implement budget requests and demonstrate knowledge of finance & budget. However, they just agree on the 3rd, 4th and last item. Similarly, the staff agrees that the owner / managers exude all the managerial skills.

Implications

Levines, in The Supervision Magazine, (2004) consider a manager to process keen analytical skills coupled with a group of the enterprise's budget. He works diligently current and accurate information about

situations and technology. Further, he said at all times, the manager will use whatever resources are appropriate to identify minor plan, work, eliminate concerns, resolves problems and make the necessary adjustments to reach optimum performance

Table 12
Relationship Between The Competencies and Characteristics/Profile of Owner / Managers

Variable	Age	Gender	Educational Attainment	Training	Leadership	Educ'l Skills	Inter-personal	Professional	Managerial
Age	1.0								
Gender	.000	1.0							
Educ'l Attainment	.403	.449	1.0						
Trngs. Related to Bus.	-.098	.134	.315	1.0					
Leadership	.194	-.646*	.004	-.416	1.0				
Educ'l Skills	.516*	-.024	.179	-.186	.343	1.0			
Interpersonal Skills	-.106	.079	.095	-.056	.224	.263	1.0		
Professional Skills	-.172	-.351	-.109	.007	.231	.197	.353	1.0	
Managerial skills	-.229	.526*	-.220	.049	.463	.381	.481	.823*	1.0

* Significance level - .05

Table 12 shows the significant relationship between the characteristics / profile and competencies of the owner / managers.

The results show that at .05 level of significance, the gender as a characteristic / profile of the owner / managers is negatively related to the leadership skills with a computed value of -.646.

This means that the male owner / managers are perceived to have better leadership skills than the female.

On the other hand, the age is positively related with the educational skills with .516 computed correlation, meaning that the more mature the owner / manager, the better are the educational skills that are exhibited by them. This is because they have gained more trainings or experiences and have enhanced their educational qualifications.

The table likewise presents positively correlated competencies, namely the professional and managerial skills with a computed value of .822.

This means that the more professional skills acquired by the owner / managers, the better are their managerial skills.

In the same table, the result is supported by a research undertaken by Ohio State University which revealed that gender differences are significant both in the development of leadership and how males and females lead (Bontol, et al, 1999).

On the other hand, Rahabandse (2005) disputes the report about gender and leadership skills which hold that women are better team players, are open and mature in the way they handle sensitive issues, and more concern of their impact in others and are better people managers.

Table 13
Difference in Leadership Skills of Owner / Managers as Perceived by Respondents

Groups	N	Mean	F Value	Significant	Decision
Owner/Manager	10	59.75	5.094	.008	Reject Ho
Staff	40	54.40			

* Significance level at .05

Statistically, the Table above shows that the significance value of .008 is less than the significant value of .05, thus the null hypothesis is rejected. This means that the leadership skills of owner /managers have significant difference as perceived by their staff and themselves.

Specifically, the perceptions of the owner / manager respondents yielded the highest mean which shows that they rated themselves higher on leadership skills than the staff respondents.

Table 14

Post Hoc Analysis of Significant Differences

Respondents	Mean Difference	Significant	Decision
Owner / Manager and Staff	7.18	.008	Reject Ho

The Post Hoc Analysis shows that the significance value of .008 is less than the significance level of .05 thus the null hypothesis is rejected. The mean difference of 7.18 confirms a significant difference on the perceptions of the owner / managers and staff in the leadership skills of the owner / managers.

Table 15

Difference on Educational Skills as Perceived by the Respondents

Groups	N	Mean	Value(F)	Significant	Decision
Owner / Manager	10	50.05	7.947	.001	Reject Ho
Staff	40	57.42			

* Significant Level at .05

Above table shows that at .05 level of significance, the computed value is .001 which is less than the former. This rejects the null hypothesis.

This means that there is significant difference on the perceptions of the two groups of respondents on the educational skills of the owner / managers.

The owner managers rated themselves highest compared to the staff respondents.

Table 16

Post Hoc Comparison Difference

Groups	Mean	Significant	Decision
Owner / Manager and Staff	7.3660	.000	Reject Ho

The Post Hoc Comparison with a mean of 7.36 reveals that there is significant difference on the perceptions of the educational skills of the owner / managers as perceived by the staff and themselves.

The owner managers perceived themselves to have high educational skills than how their staff perceived them to be.

Table 17
Difference on Interpersonal Skills of Owner / Manager as Perceived by Respondents

Groups	N	Mean	Value (F)	Significant	Decision
Owner /Manager	10	50.25	1.101	.337	Accept Ho
Staff	40	49.26			

* Significant at .05 level

As revealed in the table, the null hypothesis is accepted since the significance value of F-test is .337 is greater than the significance level of .05. This connotes that there is no significant difference on the perceptions of the owner / managers and staff on the international skills of the latter.

This means that the owner / managers are perceived to be able to relate well with their staff and the consuming public.

Table 18
Difference on Professional Skills of the Owner / Manager as perceived by the Respondents.

Groups	N	Mean	Value (F)	Significant	Decision
Owner / Manager	10	64.50	1.231	.297	Accept Ho
Staff	40	61.11			

* Significant at .05 level

As revealed in the table, the null hypothesis is accepted since the significance value of F-test which is .297 is greater than the significance level of .05. This means that the staff and the owner / managers have the same perceptions on the professional skills of the owner / managers.

Table 19
Difference on Managerial Skills of Owner / Manager as perceived by the Respondents

Groups	N	Mean	Value (F)	Significant	Decision
Owner / Manager	10	26.75	2.621	.078	Accept Ho
Staff	40	25.47			

* Significant at .05 level

The table shows that when the respondents are grouped into two, that is, the staff and the owner / managers themselves, their perceptions do not vary as to the managerial skills of the latter

This decision is based on the significance value of F-test which is .078 and is greater than the significance level of .05

Dunhan (2000) stated that one of the key to being an effective manager is the ability to lead.

While the leader is measured by how much influence he has in stimulating people to strive towards an objective, the manager is measured by how much he has attained an objective, not just using people but also the use of materials, machines, money and methods. Hence, the leader is a good manager because he can cause and direct people to serve towards an objective, however, he can also be the lousiest manager if he is inefficient in the use of other resources.

Chapter V

Summary of Findings Conclusions and Recommendations

This chapter presents the Summary of Findings, Conclusions and Recommendations from the study of the competencies of small business owners / managers in the Kingdom of Bahrain.

Summary of Findings

Characteristics / Profile of the Business Owners / Managers:

1. The owner / managers of the small businesses in the Kingdom of Bahrain are relatively young; there are 9 males and 1 female owners / managers. Some finished their BS degrees and some finished the secondary education. In table 6, 6 pr 60% of the owners / managers are in business for 10 years and more. Two (2) or 20% have been in business for 7-9 years and only one (1) or 10% of the respondents are in business from 4-6 years and 3 years below.

This means that the owner / managers are really entrepreneurial and are competent in their business undertakings.

2. The owner / managers are perceived to possess the different competencies like the leadership skills, educational skills, interpersonal skills, professional skills and the managerial skills.

3. The subjects / respondents vary in their perceptions of the competencies of the owner / managers.

4. The data shows that the male owner / managers exhibit better managerial and leadership skills than their female counterpart. The data likewise suggest that the relatively older owner / managers, exhibit better educational skills than the younger ones.

Perceptions on Leadership Skills or Owners / Managers

The two groups of respondents agree that the leadership skills are possessed by the owner / managers. The owner / manager respondents noted themselves higher in this skill than that of their staff.

Perceptions on the Educational Skills of Owner / Manager

All other educational skills are agreed by the respondents to be evident in the performance of the owner / manager functions.

The very evident educational skills of the owner / manager are: 1) provide for organizing, collecting and analyzing of data to be used to identify business needs, 2) provide systematic and effective supervision to improve business operations and assure that business management is related to established goals and objectives.

Perceptions on the Interpersonal Skills of Owner / Managers

The owner / managers manifested all interpersonal skills are perceived by themselves and their staff.

Among the notable interpersonal skills which were rated the highest are: 1) establish good working relationships with staff and community and also using effective techniques in maintaining good relations specifically with customers, 2) counsel staff regarding personal problems by listening and appreciating them.

Perceptions on the Professional Skills of Owners / Managers

Generally, the respondents perceived that all professional skills are possessed by the owner / managers.

However, the following professional skills were noted to be very evident:

- 1) Attend professional meetings for businessmen, 2) keep abreast of current and innovative trends in business, 3) belong to and participate in professional organizations directly related to business management.

Perceptions in the Managerial Skills of Owner / Managers

Of the managerial skills, the following are very evident to the owners / manager: 1) efficiently prepare, monitor and implement budget requests, 2) demonstrate knowledge of finance and budget and 3) schedule time and space to provide maximum utilization and minimum disruption of business activities.

Relationship Between and Among the Characteristics / Profile and Competencies of Owners / Managers:

Among all the characteristics / profile of the owners / managers such as age, gender, educational attainment and trainings acquired related to business, which were tested as to their relationship to the competencies, the

gender is negatively related to the leadership skills. This implies that men have better leadership skills than women in business.

On the other hand, the profile age and educational skills are positively related.

This means that the older the owner / managers the better their educational skills. Two of the competencies of the owner / managers namely the managerial; and professional skills resulted to a positive correlation which means that the more professional skills acquired by the owner / managers, the better are their managerial skills.

Difference on the Competencies of Owners / Managers

Among the competencies of the owner / managers, the leadership skills and educational skills reveal to have significant differences as perceived by the staff and themselves, while the interpersonal skills and managerial skills bear no significant differences.

Post Hoc Analysis of Significant Difference

The post hoc analysis reveals that there is significant difference on the perceptions of the staff and owner / managers on their leadership skills.

Post Hoc Comparison of Significant Difference

The post hoc comparison reveals that there is significant difference of the educational skills of owner / managers as perceived by themselves and their staff.

Conclusions

1. The owner / managers of the small businesses in the Kingdom of Bahrain are relatively young; there are 9 males and 1 female owners / managers. Some finished their BS degrees and some finished the secondary education. In table 6, 6 pr 60% of the owners / managers are in business for 10 years and more. Two (2) or 20% have been in business for 7-9 years and only one (1) or 10% of the respondents are in business from 4-6 years and 3 years below.

This means that the owner / managers are really entrepreneurial and are competent in their business undertakings.

2. The owners / manager are perceived to possess the different competencies like the leadership skills, educational skills, interpersonal skills, professional skills and the managerial skills.

3. The subjects / respondents vary in their perceptions of the competencies of the owner / manager.

4. The data shows that the male owner / managers exhibit better managerial and leadership skills than their female counterpart. The data likewise suggest that the relatively older owner / managers, exhibit better educational skills that the younger ones.

Recommendations

Based from the findings and conclusions of the study, the researchers recommend the following:

1. The owner / managers should pursue their BS degrees to further strengthen their educational skills as well as professional skills.
2. Capability building for the other skills. Like the leadership, interpersonal and managerial should likewise be undertaken.
- 3 .Further researches should be conducted to rule out the factor that contributes to the varying responses of the subjects and respondents.

BIBLIOGRAPHY

Books

- Bantol, Kathy. Management. London: International Thunseen Press, 1999.
- Bonich, Randalls B. Management. London: Allyn and Baun, 2000.
- Cooper, Annabel. Leadership Through Strategic Planning, London: International Thompson Brunnen Press, 2001.
- Draft , R. Organization and Management. New York: Dell Publishing, 2004.
- Dacslen, Gary. Leadership. London: Scott Foresman and Company, 2008, 2009.
- Drucker, Peter. Management. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1998.
- Heinz, Ralph. Modern Management. (3rd edition), New York: Free Press, 2005.
- Jawer, Mentin. Management of People. McGrawHills Company: 1995.
- Peter, William. Great Leader for Great Government, New York: Houghton, Millan 1998.

Unpublished Materials

- Balton, E. "The Leadership Styles of Today's Leader." Research Paper, University of Colorado.
- Huplin, Peter. "Leadership Styles in Selected Firms." Research Paper, Cambridge University.

Magazines and Newsletters

- Levisen, Tevera, Supervision Magazine, September, 2009
- Levisen, Tevera, Supervision Magazine, January, 2010
- Levisen, Tevera, Supervision Magazine, January-March, 2011

Conducting the Strategic Situational Diagnosis: Case of Jordanian Food Industries

Dr.Ameen Al-Momani

Prof. Marwa Ahmed

University of Hail , Saudi Arabia

Philadelphia University, Jordan

Miss . Wedad Abed AL Azeez AL Aqrabawi

Philadelphia University, Jordan

Abstract

The subject of this study was selected for its theoretical and practical importance in the field of strategic planning. The study aims at clarifying the strategic situational diagnosis in case of Jordanian food industries through examining two major questions: What is the strategic planning process? How can we conduct the strategic situational diagnosis in Jordanian food industries?

The population of the study was all the managers and department heads in all food industry registered in Amman Chamber of Commerce. A stratified proportional-random sample is selected in order to answer the questions posed in the questionnaire. Total of (86) useable questionnaires were obtained.

The questionnaire consists of two parts: The first part included general data of personal variables: (location, years of experience, education, and age). The second part included (18) items representing strategic situational diagnosis

Data have been processed and analyzed through the use of "SPSS" program in order to obtain means, standard deviations, and percentages for the demographic characteristics of the sample. Moreover, analysis of variance (ANOVA) is conducted.

T-Test shows that the managers in Zarqa City feel stronger than the one in Amman City about the organization assess the industry as a whole in terms of new competitors and concepts, new technologies, and others.

To know which group is significant we ran Scheffe test and we found that the managers with Diploma and Bachelor degree feel more than the one who has Graduate study about the external/market analysis which identify key threats to the business and Key opportunities to information about the industry, markets, and other external factors.

Introduction

Strategic planning is to a business what a map is to a road rally driver. It is a tool that defines the routes that when taken will lead to the most likely probability of getting from where the business is to where the owners or stakeholders want it to go. And like a road rally, strategic plans meet detours and obstacles that call for adapting and adjusting as the plan is implemented. (www.bdi-ltd.net/All_Articles.pdf)

There are many different frameworks and methodologies for strategic planning and management. While there is no absolute rules regarding the right framework, most follow a similar pattern and have common attributes. Many frameworks cycle through some variation have phases: 1) analysis or assessment, where an understanding of the current internal and external environments is developed,

2) strategy formulation, where high level strategy is developed and a basic organization level strategic plan is documented 3) strategy execution, where the high level plan is translated into more operational planning and action items, and 4) evaluation or sustainment / management phase, where ongoing refinement and evaluation of performance, culture, communications, data reporting, and other strategic management issues occurs. (Competitive Intelligence Review,2010)

It is noted that strategic planning must be something we must do before we act, ie, it is anticipated decision making, where you must decide what to do and how to do, before an action becomes necessary. Strategic planning, is the creation of conditions for organizations to quickly decide before opportunities and threats, optimizing the competitive advantages in relation to a competitive environment in which they operate.

Researchers argue that strategic planning is about the administrative process to develop and maintain viability between organizational objectives, resources and market opportunities in rapidly changing, however, adds that strategic planning target is to configure and reconfigure the business of the company and its products so that they combine production of growth and accomplishment. And they reinforces the claim that strategic planning is an essential function for managing the company, lead and control the

organization. Identify and analyze opportunities, strengths and weaknesses, weaknesses and threats, setting priorities for capitalize or overcome, is a task of strategic planning, so that the resources of the company come to be applied in the best way

possible(<http://www.businessinteltoday.com/situational-diagnosis-of-organizations/>)

Related Literature Review

Patrick Mapulanga.(2013). State the planning of information services and systems in the University of Malawi libraries. A case study approach was used as the research design. Both qualitative and quantitative data were collected. However, despite the formulation of the strategic plans, political, economic, social, internal and external forces have negatively impacted the implementation of the plans. The strategic plans have also failed to represent the wishes of the libraries as an appropriate environmental scan for the UNIMA libraries was not taken into account.

Thomas Cooper.(2012).Examine the management of strategic public sector risks in communities and municipalities.Collates information on public sector risk management through a series of key informant interviews and content analysis of municipal plans. Financial, environmental, social and other strategic risks were found to be important by communities but not necessarily managed as part of the strategic planning process. The paper explores the question: what are the strategic risks that communities report on and how they are managed?

Peter Rohner.(2012). Document the case of a German hospital that demonstrate the impacts on cooperation and on operational efficiency, which is understood as the degree to which a hospital is capable of steadily realising short lengths of stay. The case shows the approach to implementing theories and concepts for managing clinical processes in practice as a consistent management system in the day-to-day use of process management and its impacts. The effect of using clinical processes shown in the case is an additional net profit of several million Euros a year – without a reduction in quality.

Said Elbanna.(2010). Report on the nature and practice of strategic planning in organizations working in the United Arab Emirates (UAE). Given the nature of the data, questionnaires are collected from managers only. A high percentage of organizations in the sample have moved beyond daily managing and are strategically planning for the future. Surprisingly, the findings indicate that there are relatively few significant and shows that the resources required for adopting a strategic planning approach do not form a

significant obstacle; and the higher the position, the more likely is participation in the strategic planning process.

Ana Ladeiras, António Mota, Jorge Costa.(2010). Illustrate the importance of a sound and participatory strategic planning process for the management of tourism at national and regional levels and its contribution to the sustainable development of destinations. The paper reveals that the effective management of any tourist destination can be enhanced by following a carefully developed tourism strategy which contemplates the involvement of all stakeholders. It also demonstrates that academia can work closely together with public tourism organisations to develop meaningful plans of action for destinations.

Karin Diez, Kunibert Lennerts.(2009). Investigated the interdependencies between facility management performance and costs, and primary processes in hospitals.

Through the implementation of the German diagnosis related grouping (DRG) system and the resulting cost pressure, the need for optimized use and operation of the spatial resources in hospitals is growing. In the DRG system, the provision of ready to use infrastructure is treated as a fixed cost and is allocated to patient cases by a single cost driver. In reality, very different services are needed to provide ready to use functional space.

Mott Linn.(2008).Argues that, while one needs to logically decide on an organization's strategy, it does not need to be a product of a lengthy strategic planning process. He discusses and gives examples to illustrate why an institution does not need to go through a strategic planning process.

Hussam A. Al-Shammari, Raef T. Hussein.(2008). Examine strategic planning practices in Jordanian manufacturing organizations (JMOs). Two issues are of primary concern here. The first is related to the extent of using strategic planning in JMOs, while the second issue is concerned with the infrastructure necessary to implement successful strategic planning. Results also indicate that while JMOs managers possess strong and positive attitudes toward strategic planning; these attitudes have not been translated into real commitment. A low to moderate level of commitment, low level of participation, and moderate strength of information system are found in this study.

Povl Larsen, Richard Tonge, Alan Lewis.(2007). Found that the majority of medium-sized service enterprises do not have a design function or use design. For those that do use design, the majority see design as very important: the benefits of design relate to the brand image of both the organisation and the services provided, closely followed by increased profits. Design has been used in the past to add value and improve quality,

while innovation has been and will in the future be the main strategic area to concentrate on. Key strategic activities in the past have been adding new customers, whereas in the future the key strategic activities will be to understand customer needs.

Kim Hua Tan, Ken Platts.(2005). Describe an interactive action planning software tool (TAPS) for manufacturing objective deployment, and to report the results of its application in five companies. A process approach based on action research was adopted and a series of four to five workshops were conducted in each company. Each workshop took half a day and involved a multi-disciplinary team of four to six managers. Besides direct observation in the workshops, a structured questionnaire was also used to elicit managers' feedback at the end of each workshop

The Study Objectives

This study examined two major questions:

- (1) What is the strategic planning process?
- (2) How can we conduct the strategic situational diagnosis in Jordanian food industries?

In general, this study aims at clarifying the strategic planning process: conducting the strategic situational diagnosis in case of Jordanian food industries through reviewing studies and research results in the field.

The importance of the Study

The subject of this study was selected for its theoretical and practical importance in the field of strategic planning in general and strategic planning process in particular.

From the practical point of view, this study attempts to draw the attention of the strategic situational diagnosis

The study also contributes a bit in the structure of the Arabian Library in this vital field.

study limitations

There are several limitations of this study . First, this study is based on a questionnaire that was developed before and already used before. Strategic Planning Process:Self-Assessment Questionnaire for Businesses

(http://www.strategicfutures.com/download/StrategicFutures_SPSASQbiz.pdf)

The second is the sample size, too small to be statistically representative of the entire Jordanian food industry. The study has been conducted within a short period of time which may not reflect an accurate and valid profile

study instrument

The questionnaire ,Strategic Planning Process:Self-Assessment Questionnaire for Businesses is already used before

(http://www.strategicfutures.com/download/StrategicFutures_SPSASQbiz.pdf)

Therefore, the results are confined to its validity and reliability. The questionnaire fulfill the objectives of the study and measured on a 1 to 3 Likert scale.

Hypotheses

The following hypotheses were examined:

H1: There are no statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) between managers due to the location of the industry towards conducting the strategic situational diagnosis

H2: There are no statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) between managers due to the education of managers towards conducting the strategic situational diagnosis

H3: There are no statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) between managers due to the managers' years of experience towards conducting the strategic situational diagnosis

H4: There are no statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) between managers due to the industry age towards conducting the strategic situational diagnosis

Terminology of the Study:

Strategic Management: Strategic management is the comprehensive collection of ongoing activities and processes that organizations use to systematically coordinate and align resources and actions with mission, vision and strategy throughout an organization. Strategic management activities transform the static plan into a system that provides strategic performance feedback to decision making and enables the plan to evolve and grow as requirement and other circumstances change.(www.bdi-ltd.net/All_Articles.pdf)

Sample characteristics

The population of the study is all the managers and department heads in all food industry registered in Amman chamber of commerce. A stratified proportional-random sample is selected in order to answer the questions posed in the questionnaire. Total of (86) useable questionnaires were obtained.

Table (1) shows the sample distribution according to the demographic variables. Figures show that the majority (75.6%) of the sample is in

Amman City ,29.1% of managers' years of experience in the Industry is 5 years – less than 10 years, 46.5% of the sample with a Bachelor degree, and 33.7% of industry Age are 10 years – less than 15 Years.

Data Analysis Methods

The study adopts two sources of data: secondary and primary data.

Secondary data are obtained from literature published in this subject including previous studies. The primary data are collected from field study conducted through a questionnaire. The questionnaire consists of two parts: The first part included general data of personal variables: (Industry Location, Managers' years of experience in the Industry, Education of the industry managers, Industry Age). The second part included (18) items representing Strategic Situational Diagnosis

Results and discussion

To answer the research question: How can we conduct the strategic situational diagnosis in Jordanian food industries? Mean and standard deviation were calculated for all variables (Table 2). From the table we can conclude that the variables 6,14 and 16 are the most Strategic Situational Diagnosis (mean = 2.3256), but the least Impact is variable 18 (mean = 2.1512).

Testing the hypothesis

SPSS Package was used to assess the reliability aspect of the questionnaire, which appears to be valid and reliable, and provide consistent results in repeated uses and had an acceptable reliability.

To test hypothesis 1: There are no statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) between managers due to the location of the industry towards conducting the strategic situational diagnosis we used SPSS Package and T-Test. Table(3), and we found that there are statistical differences towards the strategic situational diagnosis in the variables 1,4,6,10,12 and 18 which show that the managers in Zarqa City feel stronger than the one in Amman City in these variables.

So we rejected the hypothesis

To test hypothesis 2: There are no statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) between managers due to the education of managers towards conducting the strategic situational diagnosis

we used SPSS Package and One-Way Analysis of Variance ANOVA. Table (4), and we found that there are statistical differences towards the conducting the strategic situational diagnosis in variable 2,3,5,8,13,14,15

and16 To know which group is significant we ran Scheffe test and we found that the the industry managers with Diploma and Bachelor degree feel more than the one who has Graduate study in these variables. Table (5)

So we rejected the hypothesis To test hypothesis 3: There are no statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) between managers due to the managers' years of experience towards conducting the strategic situational diagnosis

we used SPSS Package and One-Way Analysis of Variance ANOVA Table (6), and we found that there are statistical differences towards the conducting the strategic situational diagnosis in variables 7,8,9 and 18

To know which group is significant we ran Scheffe test and we found that the Managers' years of experience in the Industry less than 3 years feel more the one with 5 – less than 10 years in these variables. Table (7)

So we rejected the hypothesis

To test hypothesis 4: H4: There are no statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) between managers due to the industry age towards conducting the strategic situational diagnosis we used SPSS Package and One-Way Analysis of Variance ANOVA. Table (8), and we found that there are statistical differences towards conducting the strategic situational diagnosis in variables 1,9 and 18 To know which group is significant we ran Scheffe test and we found that the managers who work in industry age 20 years & above feel more the one work in industry age 15 – less than 20 years. Table (9) So we rejected the hypothesis

Conclusion and Recommendations

The managers in Zarqa City feel stronger than the one in Amman City about the organization assess the industry as a whole in terms of new competitors and concepts, new technologies, and others.

we found that the managers with Diploma and Bachelor degree feel more than the one who has Graduate study about the external/market analysis which identify key threats to the business and Key opportunities and if the organization have knowledge and access to sources of information about the industry, markets, and other external factors.

We strongly recommended that all industry follow different frameworks and methodologies to conduct strategic planning and management.

References

1. Ana Ladeiras, António Mota, Jorge Costa.(2010).” Strategic tourism planning in practice: the case of the Open Academy of Tourism”. Worldwide Hospitality and Tourism Themes. Volume: 2 Issue: 4
2. Hussam A. Al-Shammari, Raef T. Hussein.(2008).” Strategic planning in emergent market organizations: empirical investigation”. International Journal of Commerce and Management ,Volume: 18 Issue: 1
3. Karin Diez, Kunibert Lennerts.(2009).” A process-oriented analysis of facility management services in hospitals as a basis for strategic planning”. Journal of Facilities Management Volume: 7 Issue: 1
4. Kim Hua Tan, Ken Platts.(2005).” Effective strategic action planning: a process and tool”. Business Process Management Journal Volume: 11 Issue: 2
5. Mott Linn.(2008).” Planning strategically and strategic planning”. Bottom Line: Managing Library Finances, The Volume: 21 Issue: 1
6. Nico Nieboer.(2011).” Strategic planning process models: a step further”. Property Management Volume: 29 Issue: 4
7. Patrick Mapulanga.(2013).” SWOT analysis in the planning of information services and systems in university libraries: The case of the University of Malawi strategic plans”. Bottom Line: Managing Library Finances, The Volume: 26 Issue: 2
8. Peter Rohner.(2012).” Achieving impact with clinical process management in hospitals: an inspiring case”. Business Process Management Journal .Volume: 18 Issue: 4
9. Povl Larsen, Richard Tonge, Alan Lewis.(2007).” Strategic planning and design in the service sector”. Management Decision, Volume: 45 Issue: 2
10. Said Elbanna.(2010).” Strategic planning in the United Arab Emirates”. International Journal of Commerce and Management Volume: 20 Issue: 1
11. Thomas Cooper. (2012).” Exploring strategic risk in communities: evidence from a Canadian province”. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy. Volume: 6 Issue: 4
12. www.bdi-ltd.net/All_Articles.pdf
13. (<http://www.businessinteltoday.com/situational-diagnosis-of-organizations>)
14. (http://www.strategicfutures.com/download/StrategicFutures_SPSASQ_biz.pdf)
15. (Competitive Intelligence Review,2010)

Table (1) Sample Distribution

Variable	Frequency	%
Industry Location:		
Amman City	65	75.6
Zarqa City	21	24.4
Managers' years of experience in the Industry :		
less than 3 years.	18	20.9
3 – less than 5 years.	22	25.6
5 – less than 10 years.	25	29.1
10 years & above.	21	24.4
Eduaction of the industry managers:		
Diploma	29	33.7
Bachelor	40	46.5
Graduate study	17	19.8
Industry Age:		
5 – less than 10 Years.	26	30.2
10 – less than 15 Years.	29	33.7
15 – less than 20 Years.	20	23.3
20 Years & above.	11	12.8

Table (2) Descriptive Statistics

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	86	1.00	3.00	2.1512	.81915
VAR00002	86	1.00	3.00	2.3256	.83232
VAR00003	86	1.00	3.00	2.4186	.81839
VAR00004	86	1.00	3.00	2.3721	.82671
VAR00005	86	1.00	3.00	2.3256	.84633
VAR00006	86	1.00	3.00	2.3837	.79954
VAR00007	86	1.00	3.00	2.3140	.82976
VAR00008	86	1.00	3.00	2.3721	.82671
VAR00009	86	1.00	3.00	2.2326	.87682
VAR00010	86	1.00	3.00	2.2791	.86298
VAR00011	86	1.00	3.00	2.3605	.83895
VAR00012	86	1.00	3.00	2.3023	.85502
VAR00013	86	1.00	3.00	2.3372	.82048
VAR00014	86	1.00	3.00	2.3837	.82844
VAR00015	86	1.00	3.00	2.3140	.82976
VAR00016	86	1.00	3.00	2.3837	.82844
VAR00017	86	1.00	3.00	2.3256	.80355
VAR00018	86	1.00	3.00	2.1860	.80457
Valid N (listwise)	86				

Table (3) t-test for the location variabl

location		VAR00001	VAR00004	VAR00006	VAR00010	VAR00012	VAR00018
1.00	Mean	2.2923	2.2615	2.2154	2.2308	2.1231	2.0769
	N	65	65	65	65	65	65
	Std. Deviation	.80473	.85288	.87486	.84353	.80054	.79663
2.00	Mean	2.6667	2.5238	2.4762	2.5238	2.3810	2.3810
	N	21	21	21	21	21	21
	Std. Deviation	.73030	.81358	.81358	.87287	.80475	.86465
Total	Mean	2.3837	2.3256	2.2791	2.3023	2.1860	2.1512
	N	86	86	86	86	86	86
	Std. Deviation	.79954	.84633	.86298	.85502	.80457	.81915

Table (4) ANOVA For the Eduaction of the industry managers Variable

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00002	Between Groups	9.750	2	4.875	8.235	.001
	Within Groups	49.134	83	.592		
	Total	58.884	85			
VAR00003	Between Groups	7.397	2	3.698	6.197	.003
	Within Groups	49.534	83	.597		
	Total	56.930	85			

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

VAR00005	Between Groups	12.247	2	6.123	10.450	.000
	Within Groups	48.637	83	.586		
	Total	60.884	85			
VAR00008	Between Groups	8.670	2	4.335	7.280	.001
	Within Groups	49.423	83	.595		
	Total	58.093	85			
VAR00013	Between Groups	6.563	2	3.282	5.377	.006
	Within Groups	50.658	83	.610		
	Total	57.221	85			
VAR00014	Between Groups	8.052	2	4.026	6.645	.002
	Within Groups	50.285	83	.606		
	Total	58.337	85			
VAR00015	Between Groups	5.863	2	2.932	4.620	.013
	Within Groups	52.660	83	.634		
	Total	58.523	85			
VAR00016	Between Groups	8.355	2	4.178	6.937	.002
	Within Groups	49.982	83	.602		
	Total	58.337	85			

Table (5) Scheffe Test for the Eduaction of the industry managers Variable

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) edu	(J) edu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00002	1.00	2.00	.08190	.18765	.909	-.3858	.5496
		3.00	-.79310*	.23502	.005	-1.3789	-.2073
	2.00	1.00	-.08190	.18765	.909	-.5496	.3858
		3.00	-.87500*	.22276	.001	-1.4302	-.3198
	3.00	1.00	.79310*	.23502	.005	.2073	1.3789
		2.00	.87500*	.22276	.001	.3198	1.4302
VAR00003	1.00	2.00	-.11810	.18841	.822	-.5877	.3515
		3.00	-.79310*	.23598	.005	-1.3813	-.2049
	2.00	1.00	.11810	.18841	.822	-.3515	.5877
		3.00	-.67500*	.22366	.013	-1.2325	-.1175
	3.00	1.00	.79310*	.23598	.005	.2049	1.3813
		2.00	.67500*	.22366	.013	.1175	1.2325
VAR00005	1.00	2.00	-.39397	.18670	.114	-.8593	.0714
		3.00	-1.06897*	.23383	.000	-1.6518	-.4861
	2.00	1.00	.39397	.18670	.114	-.0714	.8593
		3.00	-.67500*	.22163	.012	-1.2274	-.1226
	3.00	1.00	1.06897*	.23383	.000	.4861	1.6518
		2.00	.67500*	.22163	.012	.1226	1.2274
VAR00008	1.00	2.00	-.13707	.18820	.768	-.6062	.3320
		3.00	-.86207*	.23571	.002	-1.4496	-.2745
	2.00	1.00	.13707	.18820	.768	-.3320	.6062
		3.00	-.72500*	.22341	.007	-1.2819	-.1681
	3.00	1.00	.86207*	.23571	.002	.2745	1.4496
		2.00	.72500*	.22341	.007	.1681	1.2819

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

VAR00013	1.00	2.00	.12586	.19054	.804	-.3491	.6008
		3.00	-.60649*	.23864	.045	-1.2013	-.0117
	2.00	1.00	-.12586	.19054	.804	-.6008	.3491
		3.00	-.73235*	.22619	.007	-1.2961	-.1686
	3.00	1.00	.60649*	.23864	.045	.0117	1.2013
		2.00	.73235*	.22619	.007	.1686	1.2961
VAR00014	1.00	2.00	.01638	.18984	.996	-.4568	.4896
		3.00	-.75862*	.23776	.008	-1.3513	-.1660
	2.00	1.00	-.01638	.18984	.996	-.4896	.4568
		3.00	-.77500*	.22535	.004	-1.3367	-.2133
	3.00	1.00	.75862*	.23776	.008	.1660	1.3513
		2.00	.77500*	.22535	.004	.2133	1.3367
VAR00015	1.00	2.00	-.14655	.19427	.753	-.6308	.3377
		3.00	-.72008*	.24331	.016	-1.3266	-.1136
	2.00	1.00	.14655	.19427	.753	-.3377	.6308
		3.00	-.57353	.23061	.051	-1.1484	.0013
	3.00	1.00	.72008*	.24331	.016	.1136	1.3266
		2.00	.57353	.23061	.051	-.0013	1.1484
VAR00016	1.00	2.00	.13534	.18926	.775	-.3364	.6071
		3.00	-.68966*	.23704	.018	-1.2805	-.0988
	2.00	1.00	-.13534	.18926	.775	-.6071	.3364
		3.00	-.82500*	.22467	.002	-1.3850	-.2650
	3.00	1.00	.68966*	.23704	.018	.0988	1.2805
		2.00	.82500*	.22467	.002	.2650	1.3850

* The mean difference is significant at the .05 level.

Table (6) ANOVA for the Managers' years of experience in the Industry Variable

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00007	Between Groups	6.517	3	2.172	3.425	.021
	Within Groups	52.006	82	.634		
	Total	58.523	85			
VAR00008	Between Groups	6.226	3	2.075	3.281	.025
	Within Groups	51.867	82	.633		
	Total	58.093	85			
VAR00009	Between Groups	8.034	3	2.678	3.832	.013
	Within Groups	57.314	82	.699		
	Total	65.349	85			
VAR00018	Between Groups	7.551	3	2.517	4.348	.007
	Within Groups	47.472	82	.579		
	Total	55.023	85			

Table (7) Scheffe Test for the Managers' years of experience in the Industry Variable
Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) exp	(J) exp	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00007	1.00	2.00	-.43939	.25311	.395	-1.1619	.2831
		3.00	-.76667*	.24618	.026	-1.4694	-.0640
		4.00	-.59524	.25580	.153	-1.3254	.1349
	2.00	1.00	.43939	.25311	.395	-.2831	1.1619
		3.00	-.32727	.23280	.580	-.9918	.3373
		4.00	-.15584	.24296	.938	-.8494	.5377
	3.00	1.00	.76667*	.24618	.026	.0640	1.4694
		2.00	.32727	.23280	.580	-.3373	.9918
		4.00	.17143	.23573	.912	-.5015	.8443
	4.00	1.00	.59524	.25580	.153	-.1349	1.3254
		2.00	.15584	.24296	.938	-.5377	.8494
		3.00	-.17143	.23573	.912	-.8443	.5015
VAR00008	1.00	2.00	-.47475	.25277	.324	-1.1963	.2468
		3.00	-.75111*	.24585	.031	-1.4529	-.0494
		4.00	-.58730	.25546	.161	-1.3165	.1419

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

	2.00	1.00	.47475	.25277	.324	-.2468	1.1963
		3.00	-.27636	.23249	.703	-.9400	.3873
		4.00	-.11255	.24263	.975	-.8051	.5800
	3.00	1.00	.75111*	.24585	.031	.0494	1.4529
		2.00	.27636	.23249	.703	-.3873	.9400
		4.00	.16381	.23542	.922	-.5082	.8358
	4.00	1.00	.58730	.25546	.161	-.1419	1.3165
		2.00	.11255	.24263	.975	-.5800	.8051
		3.00	-.16381	.23542	.922	-.8358	.5082
VAR00009	1.00	2.00	-.41414	.26571	.492	-1.1726	.3443
		3.00	-.83778*	.25844	.019	-1.5755	-1.001
		4.00	-.65873	.26854	.120	-1.4253	.1078
	2.00	1.00	.41414	.26571	.492	-.3443	1.1726
		3.00	-.42364	.24440	.396	-1.1212	.2740
		4.00	-.24459	.25506	.821	-.9726	.4835
	3.00	1.00	.83778*	.25844	.019	.1001	1.5755
		2.00	.42364	.24440	.396	-.2740	1.1212
		4.00	.17905	.24747	.913	-.5273	.8854
	4.00	1.00	.65873	.26854	.120	-.1078	1.4253
		2.00	.24459	.25506	.821	-.4835	.9726
		3.00	-.17905	.24747	.913	-.8854	.5273

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

VAR00018	1.00	2.00	-.32323	.24182	.620	-1.0135	.3670
		3.00	-.79778*	.23520	.013	-1.4691	-.1264
		4.00	-.61111	.24440	.109	-1.3087	.0865
	2.00	1.00	.32323	.24182	.620	-.3670	1.0135
		3.00	-.47455	.22242	.216	-1.1094	.1603
		4.00	-.28788	.23213	.675	-.9505	.3747
	3.00	1.00	.79778*	.23520	.013	.1264	1.4691
		2.00	.47455	.22242	.216	-.1603	1.1094
		4.00	.18667	.22522	.876	-.4562	.8296
4.00	1.00	.61111	.24440	.109	-.0865	1.3087	
	2.00	.28788	.23213	.675	-.3747	.9505	
	3.00	-.18667	.22522	.876	-.8296	.4562	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Table (8) ANOVA For the Industry Age: Variable

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	7.459	3	2.486	4.112	.009
	Within Groups	49.576	82	.605		
	Total	57.035	85			
VAR00009	Between Groups	8.692	3	2.897	4.193	.008
	Within Groups	56.657	82	.691		
	Total	65.349	85			
VAR00018	Between Groups	12.051	3	4.017	7.665	.000
	Within Groups	42.973	82	.524		
	Total	55.023	85			

Table (9) Scheffe Test For the Industry Age: Variable

Dependent Variable	(I) age	(J) age	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	1.00	2.00	.30371	.21000	.556	-.2957	.9032
		3.00	-.28077	.23126	.689	-.9409	.3794
		4.00	.63287	.27967	.172	-.1654	1.4312
	2.00	1.00	-.30371	.21000	.556	-.9032	.2957
		3.00	-.58448	.22600	.091	-1.2296	.0606
		4.00	.32915	.27534	.700	-.4568	1.1151
	3.00	1.00	.28077	.23126	.689	-.3794	.9409
		2.00	.58448	.22600	.091	-.0606	1.2296
		4.00	.91364*	.29188	.025	.0805	1.7468
	4.00	1.00	-.63287	.27967	.172	-1.4312	.1654
		2.00	-.32915	.27534	.700	-1.1151	.4568
		3.00	-.91364*	.29188	.025	-1.7468	-.0805

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

		2.00	-.12539	.27879	.977	-.9212	.6704
		3.00	-.69091	.29554	.150	-1.5345	.1527
VAR00009	1.00	2.00	.54244	.22450	.129	-.0984	1.1833
		3.00	.17692	.24723	.916	-.5288	.8826
		4.00	.94056*	.29898	.024	.0871	1.7940
	2.00	1.00	-.54244	.22450	.129	-1.1833	.0984
		3.00	-.36552	.24160	.518	-1.0552	.3241
		4.00	.39812	.29434	.611	-.4421	1.2383
	3.00	1.00	-.17692	.24723	.916	-.8826	.5288
		2.00	.36552	.24160	.518	-.3241	1.0552
		4.00	.76364	.31203	.121	-.1270	1.6543
	4.00	1.00	-.94056*	.29898	.024	-1.7940	-.0871
		2.00	-.39812	.29434	.611	-1.2383	.4421
		3.00	-.76364	.31203	.121	-1.6543	.1270
VAR00018	1.00	2.00	.42706	.19552	.198	-.1310	.9851
		3.00	-.03846	.21531	.998	-.6531	.5761
		4.00	1.09790*	.26038	.001	.3547	1.8411
	2.00	1.00	-.42706	.19552	.198	-.9851	.1310

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

	3.00	-.46552	.21041	.188	-1.0661	.1351
	4.00	.67085	.25634	.085	-.0609	1.4026
3.00	1.00	.03846	.21531	.998	-.5761	.6531
	2.00	.46552	.21041	.188	-.1351	1.0661
	4.00	1.13636*	.27174	.001	.3607	1.9120
4.00	1.00	-1.09790*	.26038	.001	-1.8411	-.3547
	2.00	-.67085	.25634	.085	-1.4026	.0609
	3.00	-1.13636*	.27174	.001	-1.9120	-.3607

* The mean difference is significant at the .05 level.

Questionnaire

Strategic Planning Process: Conducting the Strategic Situational Diagnosis, case of Jordanian food industries

First Section:

Mark the appropriate answer with (X):

1. Education of the industry managers

- Diploma
- Bachelor
- Graduate study

2. Industry Location:

- Amman City
- Zarqa City

3. Managers' years of experience in the Industry :

- less than 3 years.
- 3 – less than 5 years.
- 5 – less than 10 years.
- 10 years & above.

4. Industry Age:

- 5 – less than 10 Years.
- 10 – less than 15 Years.
- 15 – less than 20 Years.
- 20 Years & above.

Second Section:

Mark the appropriate answer with (X):

Conducting the Strategic Situational Diagnosis :	Much	Some	Little
1. Does the organization periodically gather and analyze data about market and other external factors which affect the business?			
2. Does the external/market analysis identify key threats to the business? Key opportunities?			
3. Does the analysis include detailed analysis of market or other geographic and/or demographic and/or psychographic segments?			
4. Are the business' performance and operational characteristics compared with those of competitors?			
5. Are demographic, behavioral, and other consumer trends analyzed?			
6. Does the organization assess the industry as a whole in terms of new competitors and concepts, new technologies, procurement practices, price trends, labor practices, etc.?			
7. Does the organization assess institutional factors such as cost and availability of capital, government regulations and the economy?			
8. Does the organization have knowledge of and access to sources of information about the industry, markets, and other external factors?			
9. Does the organization analyze its own business objectively?			
10. Does this internal analysis identify key strengths and weaknesses in the organization?			
11.			

المؤتمر العلمي الدولي الثامن – استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة : رؤى وأفكار متجددة

12. Does the analysis include profitability factor trends, e.g., after- tax earnings, return on assets, cash flow?			
13. Does it include marketing/advertising?			
14. Does it include pricing strategy and its effects on customer behavior?			
15. Does it include quality of customer service and customer satisfaction/loyalty/ defection data?			
16. Does the organization assess its human resource development and management programs?			
17. Does the organization's management information system provide relatively easy access to the internal data discussed above?			
18. After completing its external and internal analyses, does the organization review the mission and goals in light of the apparent threats/ opportunities and strengths/ weaknesses?			
19. Based upon such a review, does the strategic diagnosis culminate in identifying key strategic issues, e.g., outlet expansion, profitability improvement, positioning change?			